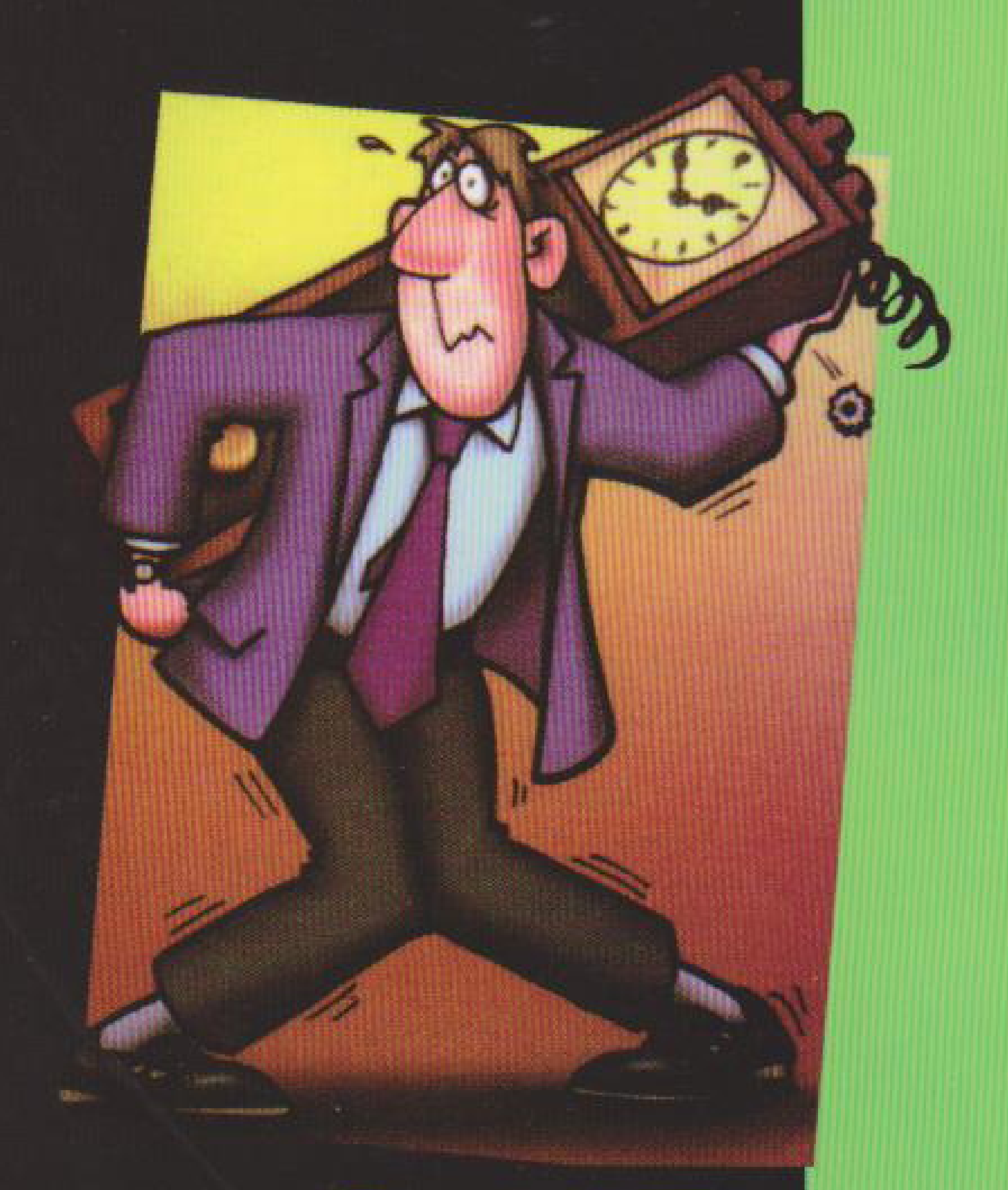
كتيب الجيب

إدارة الوقت

باقة من التلميحات والأساليب
والأدوات لهؤلاء الذين يريدون
استخدام وقت العمل بفعالية



إيان فليمنج



كتيب الجيب

إدارة الوقت

كتبه: إيان فليمنج رسوم: فيل هايلستون

"هذا الكتيب الصغير الرائع يحترم ذكاءنا ووقتنا. كما أنه يتفوق على كل الحيل التي أصبحنا نقرأ عنها في غيره من الكتب في الآونة الأخيرة".

عبد الله علي عقبة، الرئيس التنفيذي في شركة الأثير، مركز استشاري في التطوير والإدارة، دبي

"هذا الكتاب هو أكثر من مجرد دليل لإدارة أفضل لوقتك. وهو عبارة عن مجموعة من النصائح والملحوظات التذكيرية البسيطة والفعالة في الوقت نفسه، والتي ستساعدك على أن تبقى في المسار الصحيح".

ليندا هارلو، مديرة في شركة برووك ستريت، شركة مساهمة محدودة.

"يحتوي هذا الكتاب على ثروة من النصائح العملية لمساعدة المديرين المشغولين على إدارة وقتهم بشكل أفضل".

فيف كليمينتس، مسؤولة تدريب في شركة أيلسبيري فيل ديستريكت كاونسيل.





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

إعادة طبع الطبعة السابعة ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٠٠ ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

جدول المحتويات



كلمة المؤلف

صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب في عام ١٩٩٠. ومنذ ذلك الحين يقدم الناس على شرائه في كل أنحاء العالم، وذلك لأنه قد جذبهم بأسلوبه العملي المباشر في إدارة الوقت.

غير أنه في عام ١٩٩٠ لم يكن معظمنا يمتلك هاتفاً محمولاً أو جهاز كمبيوتر حضني، وكان البريد الإلكتروني لا يزال في مهده. كان باستطاعتنا أن نغادر العمل ونمارس حياتنا الشخصية بدون الخوف من المقاطعات. ولكن العالم قد تغير كثيراً منذ ذلك الحين.

أصبح الأشخاص الآن مطالبين بالتحلي بالمرونة، وأصبحت الشركات مطالبة بالاستجابة لحاجات عملائها. وهذا معناه أننا قد أصبحنا بحاجة إلى أن نلقي نظرة جديدة على المهارات المطلوبة لإدارة أنفسنا ونرى كيف تتجاوب هذه المهارات مع هذا العالم المتغير.

وأنا لازلت أؤمن بأن الاستخدام الفعال للوقت يتطلب مهارات في عدد من المجالات (انظر النموذج في الصفحة المقابلة). والمساعدة التي تحتاجها تعتمد على طريقة رؤيتك للوقت، وعلى المهارات التي تمتلكها. تذكر أن المهارات والأساليب في حد ذاتها لن يجعلاك في حالة أفضل، ما لم تقم بدمجها في نظام أو طريقة يمكنها أن **تحقق لك النجاح**.

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر إلى مارتن تيري على المفهوم الأصلي، وإلى د. ديفيد وورث على دعمه، وكلاهما كان يعمل في وقت سابق في مؤسسة لوكاس اندسترز جروب تريننج.



إدارة الوقت

النموذج



إدارة ما
تفعله



إدارة الحياة
اليومية



إدارة مكان
العمل

إدارة العمل مع
الآخرين

إدارة التواصل
مع الآخرين

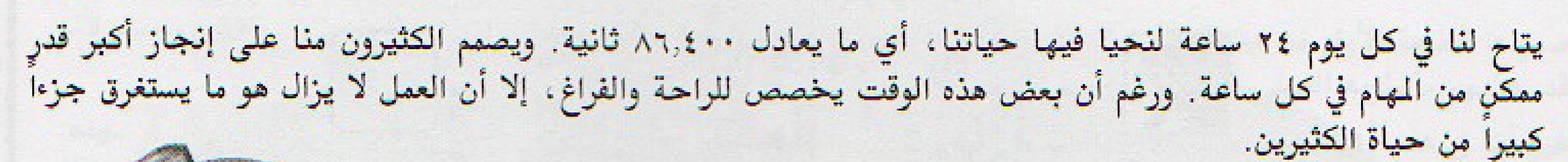






مقدمة

الضغوط المفروضة على الوقت



يتاح لنا في كل يوم ٢٤ ساعة لنحيا فيها حياتنا، أي ما يعادل ٨٦,٤٠٠ ثانية. ويصمم الكثيرون منا على إنجاز أكبر قدرٍ ممكنٍ من المهام في كل ساعة. ورغم أن بعض هذه الوقت يخصص للراحة والفراغ، إلا أن العمل لا يزال هو ما يستغرق جزءاً كبيراً من حياة الكثيرين.

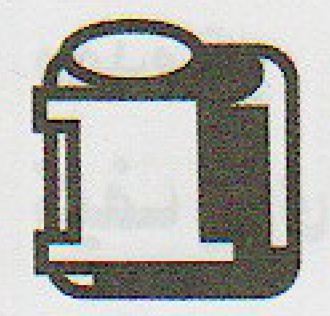
والأكثر من ذلك هو أننا بسبب الهواتف المحمولة ورسائل البريد الإلكتروني، أصبحنا تحت الطلب بشكل فعلي على مدار اليوم كله. وغالباً ما يكون من الصعب أن نضع حداً فاصلاً بين نهاية العمل وبداية وقت الفراغ.

وقد أصبح الناس بشكل متزايد عاجزين عن تركِ العمل وراءهم حتى في العطلات؛ فقد جعلت التكنولوجيا الحديثة الوصول إلينا جميعاً متاحاً، حيثما كنا في هذا العالم.

فما الذي يحرك هذا كله؟ هل هي الضغوط التي نتعرض لها لكي نحقق النجاح في العمل أم الاعتقاد بأن كل شخص منا لا يمكن الاستغناء عنه؟ والحقيقة هي أن العمل بجد لا يضمن النجاح، ويمكن أن يسبب توتراً غير مرغوب فيه، كما يجعلنا معرضين للحوادث.

إذن ما المشكلة، ولماذا أصبح يستبد بنا التفكير في الوقت؟





مقدمة

لماذا أصبح الوقت مشكلة؟

إذا كان الهدف من التكنولوجيا هو تيسير الأمور، فلماذا لا يزال الكثيرون منا يشكون من ضيق الوقت؟

أعتقد أننا عند مرحلة ما من حياتنا:

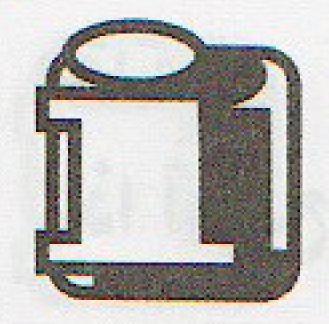
- أخبرنا أنفسنا (أو أخبرنا الآخرون بطريقة خفية) أن علينا أن نعمل ونؤدي بشكل جيد.
- وصلنا إلى الاعتقاد بأننا نحيا في عالم تنافسي البقاء فيه للأصلح فقط.
- وجدنا أنفسنا نعمل في وظائف تتطلب منا إعداد إحصائيات ومعلومات (لا تخدم أي هدف في الغالب) وحضور اجتماعات (لا تثمر إلا القليل).
- نسينا أن العمل يجب أن يكون شيئاً ممتعاً ومسلياً. هل يبتسم الأشخاص في المكان الذي تعمل فيه؟ هل هناك الكثير من الضحكات؟ إن الكثير من المؤسسات أصبحت تفتقد مثل هذا الشيء.

والنتيجة هي أننا قد فقدنا تركيزنا، وسمحنا للآخرين بأن يملوا علينا الطريقة التي نقضي بها وقتنا، وفيم نقضيه. والطريقة الوحيدة للخروج من هذه الدوامة التي لا تنتهي هي أن نحدث بعض التغييرات، وأن نعمل على استعادة سيطرتنا على حياتنا.



مقدمة

كيف يرى الآخرون الوقت



ليس كل إنسان يحيا من أجل العمل؛ فالثقافات المختلفة ترى الوقت وتستخدمه بطرق مختلفة.

ففي أمريكا، يعتبر الوقت من ذهب، والماضي في طي النسيان، والحاضر لحظة يجب أن نعيشها ونعمل عليها حتى نحقق غداً أفضل.

والثقافات الأنجلو ساكسونية أيضاً تركز على الكفاءة، وعلى إنجاز المهام الواحدة تلو الأخرى داخل إطار زمني متفق عليه.

وفي المقابل، ففي الثقافتين الأوروبية الجنوبية والشرق أوسطية، تعتبر نوعية العلاقات مع الآخرين أهم على سبيل المثال من المحافظة على المواعيد.

وفي الثقافات الشرقية، يعتبر الوقت دورة، تشرق فيها الشمس وتغرب، والماضي في أهمية الحاضر عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات. وفي اليابان هناك بدايات ونهايات محددة بوضوح، يتكشف بينها الوقت.

مقدمة

ما الذي يهمك؟

مجرد حقيقة أنك تقرأ هذا الكتاب تفترض أنك مهتم بتحسين الطريقة التي تدير وقتك بها.

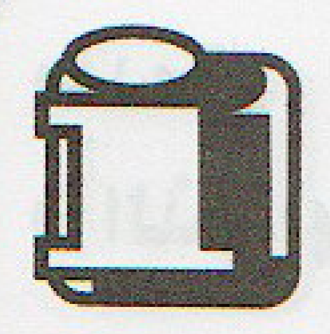
وكنقطة بداية، خذ خطوة إلى الوراء واسأل نفسك ما الذي تريده في هذه الحياة؟ ما الذي يهمك: عملك أم الوقت الذي تقضيه مع أسرتك أم إسهاماتك في المجتمع عن طريق مساعدة الآخرين أم ببساطة الاستمتاع بالحياة؟

أياً كان ما يهمك، فإنه سوف يجعلك ترى بوضوح:

- الطريقة التي تقضي وقتك بها
- أي مساعدة تبحث عنها، والأهم من ذلك،
- سبباً يجعلك تبدأ في السيطرة على يومك

فإذا كان الأسلوب الذي تتبعه حالياً لإدارة وقتك لا يعمل بنجاح، فحاول أن تجرب شيئاً مختلفاً. لا تنظر إلى المسألة على أنها مجرد إضافة لأساليب أخرى مثل المقدمة في هذا الكتاب. قرر أولاً ما الأساليب التي يمكن أن تكون مفيدة لك، ثم ابحث بعد ذلك عن طرق لتطبيقها.

لكي تدير وقتك بشكل أفضل، يجب أن تبدأ أولاً بإدارة نفسك.





مقدمة

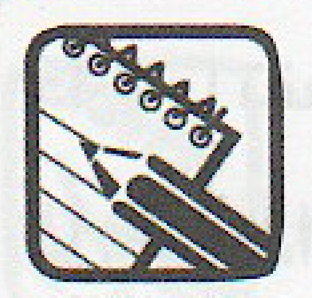
ما الذي يمكن أن يوقفك؟

ربط الجهد بالفوائد

يحتوي هذا الكتاب في معظمه على أشياء نعرفها بالبديهة، ولكننا للأسف لا نقوم بتطبيقها وممارستها بالبديهة. فلماذا؟
أحد التفسيرات هو أن سلوكنا غالباً ما تحكمه المتعة التي نحصل عليها من القيام بشيء ما.

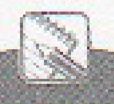
على سبيل المثال، نحن نستمتع بأن تقودنا الحوادث والأزمات ومقاومة الحرائق. وأساليب إدارة الوقت الجيدة، مثل التخطيط وترتيب الأشياء حسب الأولوية، تتطلب الجهد والتطبيق اللذين لا يصاحبهما الاستمتاع دائما.

فإذا كنا نريد أن نتحسن بالفعل، فنحن إذن بحاجة لأن نقيم رابطة ذهنية بين الجهد المطلوب والمتعة التي ستأتي من العمل بفعالية. وربما يتعين علينا أيضاً أن نتخطى مخاوفنا التي تحول بيننا وبين تغيير أوضاعنا الراهنة.



إدارة ما تفعله

- تحديد المهمة
- التسويف
- تحديد الأولويات
- تقدير الوقت
- التخطيط



إدارة ما تفعله

إدارة مكان العمل

إدارة الحياة اليومية

إدارة التواصل مع الآخرين

إدارة العمل مع الآخرين

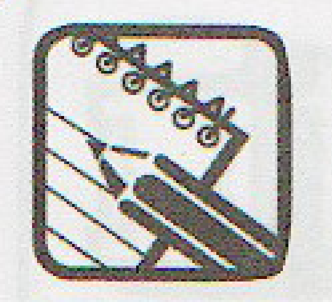












إدارة ما تفعله

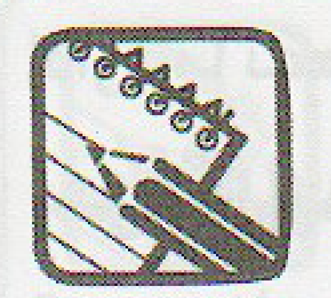
هل أنت دائم الانشغال ولكن بشكل غير مثمر؟

- هل يومك مشحون بالعمل منذ طلوع النهار وحتى حلول الليل؟
- هل تقول دائماً إنك مشغول؟
- هل عملك مثمر أم أنك :
  - تفعل الأشياء التي تحب أداءها، وليس الأشياء التي يجب عليك أداؤها؟
  - تضع مجهوداتك في أنشطة قليلة القيمة بدلاً من الأنشطة التي ستجعل مجهوداتك تثمر بشكل أفضل؟
  - تؤجل فعل الأشياء التي تعرف أنه يجب عليك أن تفعلها؟

كثيرون منا نادراً ما يتوقفون ليسألوا أنفسهم عما يفعلونه، والأهم من ذلك، عن أسباب قيامهم به في المقام الأول.

ابدأ في عمل تغييرات في الطريقة التي تستغل وقتك بها، وذلك بأن تتأكد من أن تركز انتباهك على الأشياء المهمة.

وهذا ليس أمراً سهلاً. وكما أشرنا من قبل، فنحن نجاهد بشكل طبيعي لنحافظ على تلك الأشياء التي تمنحنا الإحساس بالراحة والوتيرية والمتعة.

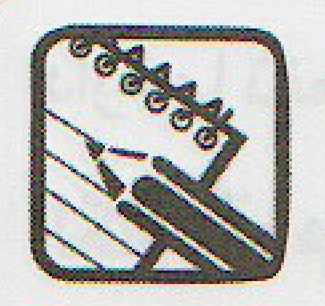


الكفاءة أم الفعالية؟

من الأشياء الرئيسية في إدارة الوقت هو أن نفهم الفرق بين الكفاءة والفعالية.

- فالكفاءة هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وذلك باتباع القواعد والعمليات والنظم المعمول بها والمتعارف عليها
- أما الفعالية فهي عمل الأشياء الصحيحة، وذلك بتركيز الانتباه على تلك الأشياء التي يجب فعلها في موقف معين من أجل الحصول على نتائج

ونحن غالباً ما نقضي وقتاً طويلاً في العمل بكفاءة، بدلاً من التركيز على العمل بفعالية، أو بعبارة أخرى على عمل الأشياء الصحيحة.



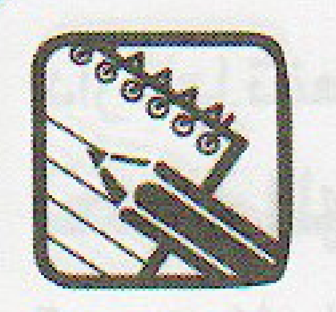
معرفة المهمة بوضوح

تحديد المهمة

إذا كنت تعمل في وظيفة ما، فربما يكون هناك توصيف لهذه الوظيفة يوضح ما يجب عليك إنجازه فيها. ولكن في هذا العالم المتغير، أصبح ما نقوم به فعلياً يختلف في بعض الأحيان عما هو مكتوب في وصف الوظيفة، أو يتعلق به بقدر بسيط.

وفكرة تحديد المهمة هي طريقة عملية تركز على النتائج التي يراد تحقيقها. وتحديد المهمة هو:

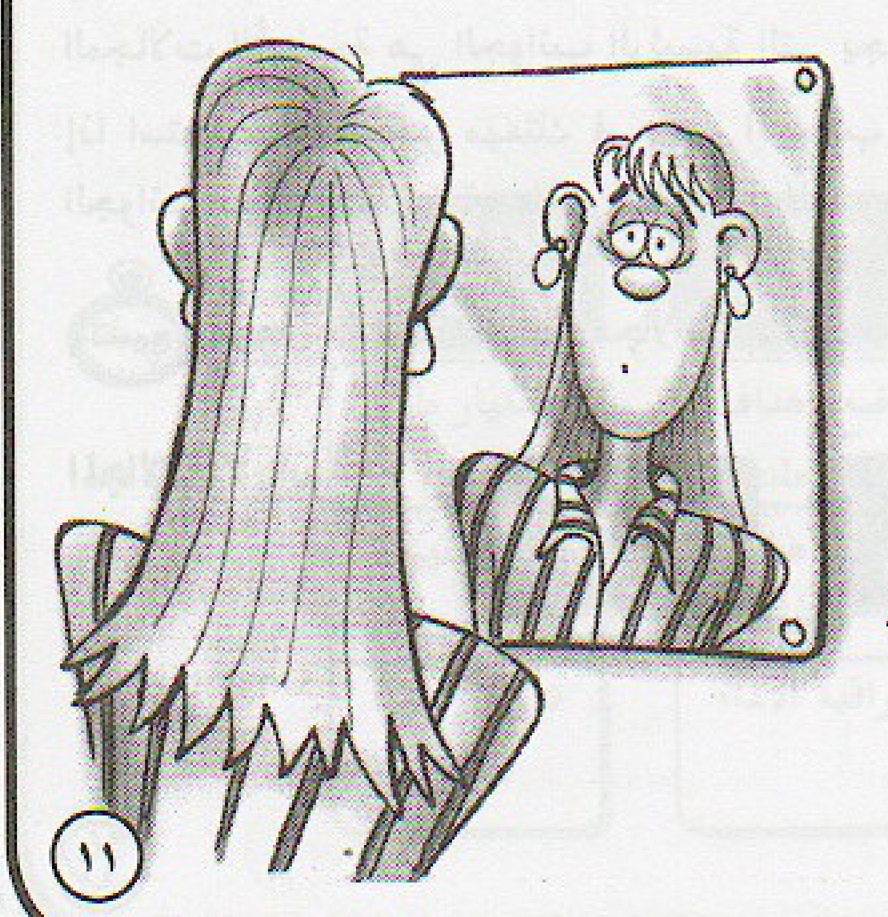
- تفهم مشترك بينك وبين رئيسك في العمل بخصوص:
  - طبيعة مهمتك بالتحديد
  - النتائج التي يتوقع منك تحقيقها
  - علاقة وظيفتك بالوظائف الأخرى في المكان
- عملية مستمرة تعكس ما يطرأ من تغيرات على معارفك ومهاراتك، وكذلك على الوظيفة التي تؤديها وأولوياتها.
- وسيلة لتوفير الوقت من خلال تركيز مجهوداتك على الأشياء المهمة. فبدون تفهم واضح، كيف ستعرف الأشياء المهمة التي يجب أن تنفق وقتك في عملها؟



إدارة ما تفعله

تحديد المهمة

كيف يمكنك عمله



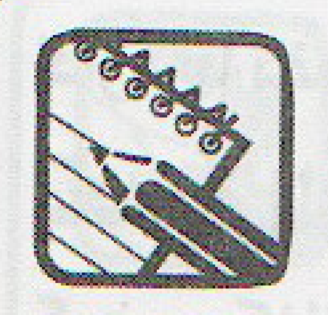
اسأل نفسك:

- ما الهدف من وظيفتي؟
- ما الذي يفترض مني تحقيقه؟

مثال:

الهدف العام: كسب المال من خلال تطوير الأعمال الحالية، وتطوير أعمال جديدة في هذه المنطقة، بحيث تحقق أرباحاً عالية.

حاول أن تجعل هذه العبارة محددة أكثر في جملة واحدة.



إدارة ما تفعله

تحديد المهمة

تحديد المجالات الأساسية

المجالات الأساسية هي الجوانب الرئيسية التي يجب أن تركز عليها وقتك وجهدك حتى تحقق الهدف العام.

إذا استطعت أن تحصر مهمتك في بعض الجوانب الرئيسية، فما هذه الجوانب؟ على سبيل المثال، يمكن أن تكون هذه الجوانب هي فريق الإدارة، والموارد المالية، والمشروعات، والتخطيط، والبحث، والتدريب، والعملاء، إلخ.



اجعل هدفك تحديد ٨ مجالات أساسية كحد أقصى.

المجالات الأساسية

العملاء الجدد	العملاء الحاليون	أهداف الأداء	التوظيف والتدريب



تحديد المهمة

تحديد الأنشطة

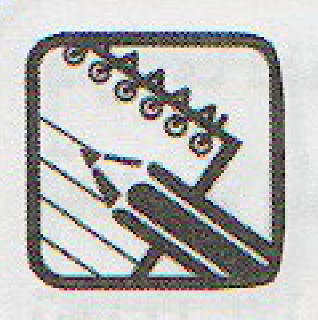
الأنشطة هي

- ما تفعله في كل مجال من المجالات الأساسية السابقة، مثلاً:

المجالات الأساسية	العملاء الجدد	العملاء الحاليون	أهداف الأداء	التوظيف والتدريب
الأنشطة	البحث	زيارات للعملاء	وضع أهداف للمبيعات	اختيار طاقم العمل
	الاتصال بالعملاء	مراقبة أداء العمل	وضع أهداف مالية	التحفيز
	زيارات للعملاء	عمل سجلات للعملاء	مراقبة الأداء	تدريب أثناء العمل

إدارة ما تفعله

تحديد المهمة



نظرة عامة

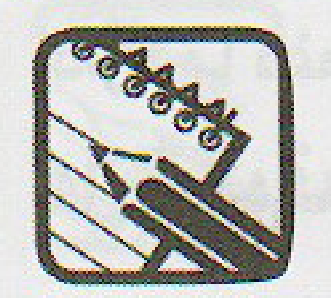
الهدف العام: كسب المال من خلال تطوير الأعمال الحالية، وتطوير أعمال جديدة في هذه المنطقة، بحيث تحقق أرباحاً عالية.

المجالات الأساسية

الأنشطة

العملاء الجدد	العملاء الحاليون	أهداف الأداء	التوظيف والتدريب
البحث	زيارات للعملاء	وضع أهداف للمبيعات	اختيار طاقم العمل
الاتصال بالعملاء	مراقبة أداء العمل	وضع أهداف مالية	التحفيز
زيارات للعملاء	عمل سجلات للعملاء	مراقبة الأداء	تدريب أثناء العمل

تلميح استخدم تحديد المهمة لوضع الأهداف وتحديد الأولويات.



إدارة ما تفعله

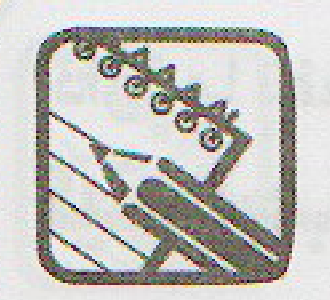
كيف يجب أن تقضي وقتك؟

هناك عوامل كثيرة يمكن أن تؤثر على الطريقة التي تقضي وقتك بها وكذلك على المكان الذي تقضي وقتك فيه، مثل:

- المواعيد النهائية التي قد يتعين عليك الوفاء بها، والتي تنظم وقتك طبقاً لها
- مدى تأثرك بالآخرين في تقرير ما تفعله وفي الكيفية التي تنفق وقتك بها
- مطالب العملاء والظروف والأحداث، والتي يتعين عليك أن تتجاوب معها بمرونة

نحن جميعاً نفضل أداء الأشياء التي نستمتع بها وليس الأشياء التي يجب علينا أداؤها. نحن نشغل أنفسنا، ونبرر ما نقوم به من أنشطة قليلة القيمة، بينما نؤجل العمل على المهام المثيرة للتحدي بشكل أكبر.

وهذا هو ما يطلق عليه التسويف، وهو إحدى العقبات الكبيرة في طريق إحداث تغييرات إيجابية في طريقة حياتنا.

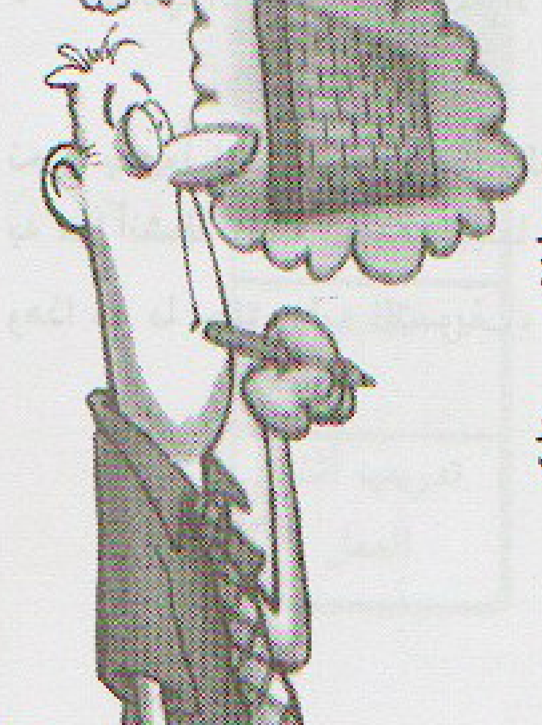


إدارة ما تفعله

هل تسوف؟

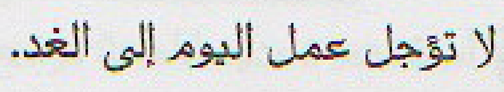
معظمنا قد اعتاد على تأجيل الأشياء، وكل ما هنالك هو أن بعض الأشخاص يفعلون ذلك أفضل أو أكثر من غيرهم. فهل تؤجل التعامل مع:

- المهام المملة أو الروتينية التي أصبحت الآن رتيبة ومضجرة وغير مثيرة للتحدي؟
- المكالمات الهاتفية الصعبة التي يجب إجراؤها أو القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها؟
- المهام أو المشروعات الجديدة التي لا تعرف من أين تبدؤها؟
- الأشخاص الذين يجعلون الحياة صعبة بالنسبة لك؟

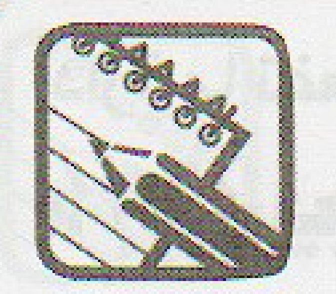


ورغم أنه من المفيد أحياناً أن ترجئ العمل على مهمة معينة وتفكر ملياً في الخيارات المتاحة، فإنه سيتحتم عليك العمل عليها عاجلاً أو آجلاً. ومن المدهش مقدار الوقت والطاقة والتفكير الإبداعي الذي يمكن أن يهدر في تأجيلها، ولك أن تتخيل كيف ستصبح حياتك أكثر سهولة ويسراً لو قمت باستغلال هذه الطاقة في إنجاز المهمة، وليس في تجنبها!

والخطر الحقيقي هو أننا قد لا نقدم أبداً على فعل الأشياء المهمة بحق، سواء في العمل أو في حياتنا، وهي الأهم، وينتهي بنا الحال بالكلام عما سنفعله في يوم من الأيام، ولكننا لا نفعله أبداً، وفي غضون ذلك نهدر الكثير من الوقت.


تلميح لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

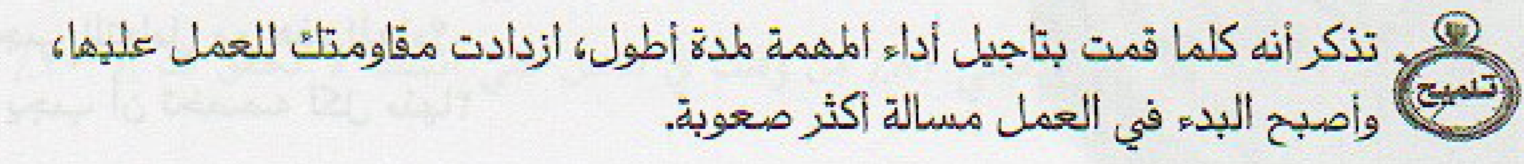


إدارة ما تفعله

كف عن التسويف!

خذ أي مهمة تؤجل القيام بها...

- افعل شيئاً ما (أي شيء!) كبداية، وتخيل المتعة التي ستشعر بها عند إتمام المهمة
- إذا كانت مهمة ضخمة، فقم بتقسيمها أجزاء أصغر وافعل القليل كل يوم
- إذا كانت المهمة تتطلب شكلاً من أشكال الإبداع، فقم بالعمل عليها في توقيت تكون فيه في قمة نشاطك وطاقتك (انظر "وقت ذروة النشاط" في صفحة ٩٨)
- إذا كانت المهمة مملة (كحفظ الملفات مثلاً)، فقم بالعمل عليها في الوقت الذي تشعر فيه بأقل قدر من النشاط والطاقة
- امنح نفسك جائزة على إتمامها في النهاية



تذكر أنه كلما قمت بتأجيل أداء المهمة لمدة أطول، ازدادت مقاومتك للعمل عليها، وأصبح البدء في العمل مسالة أكثر صعوبة.



إدارة ما تفعله

ما الذي يجب أن تفعله أولاً؟

تحديد الأولويات

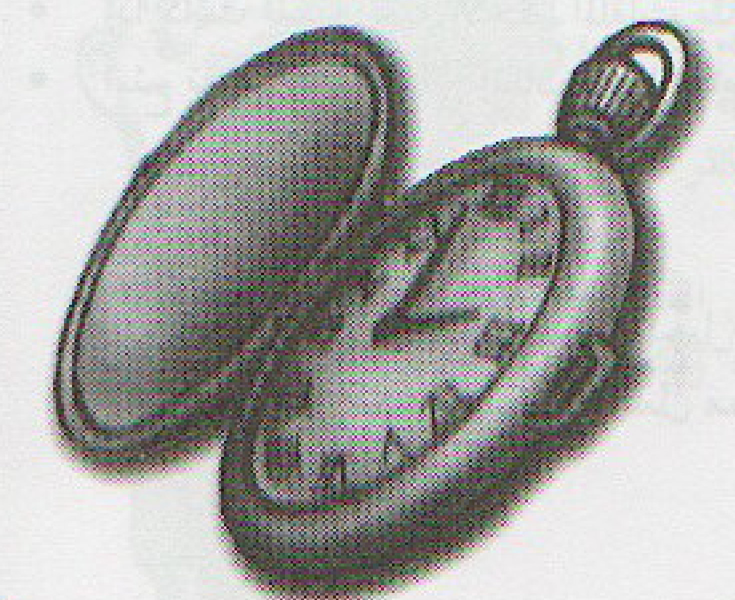
معظمنا لديه من الأشياء أكثر مما يمكنه فعلها، فكيف إذن تقرر ما الذي يجب أن تفعله منها، وبأي ترتيب؟ نحن عادة:

- نفعل الأشياء التي نحب فعلها، وليس ما نحتاج فعلها
- نبدأ بالمهام السهلة التي تعطينا الإحساس بالرضا
- نعتقد أننا يجب أن نعطي أولوية لكل مهمة تطرأ علينا
- ندرك الأولويات الحقيقية في الحياة (الأشياء المهمة بحق) فقط عندما يتعين علينا مواجهة مشكلة حقيقية

اسأل نفسك: **هل المهمة على درجة عالية من الأهمية حتى أعطيها الأولوية؟**

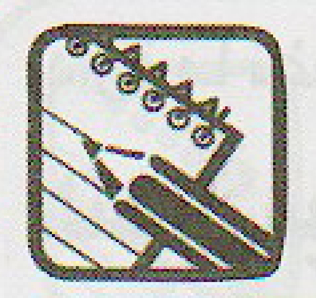
إذا كان الأمر كذلك:

- فبأي ترتيب يجب التعامل مع هذه المهام؟
- فكم من الوقت يجب أن تخصصه لكل منها؟
- فمتى ستبدأ؟

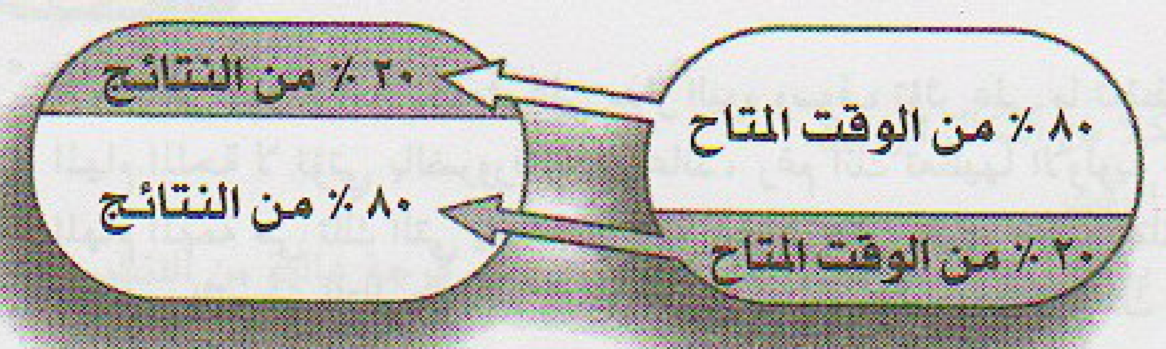


إدارة ما تفعله

قاعدة (٨٠/٢٠)



إذا كان أمامك العديد من المهام التي يجب عليك أداؤها، ووجدت صعوبة في تحديد بأيها تبدأ، فمن الممكن أن تساعدك قاعدة (٢٠: ٨٠) على أن تقرر.

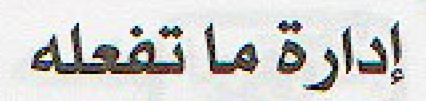


وهي تقترح أن عدداً صغيراً نسبياً من الأسباب يؤدي إلى حدوث نسبة كبيرة من النتائج، أو بعبارة أخرى، أن بعض المهام تعتبر مثمرة أكثر من غيرها. والسر هو أن تعرف ما هي هذه المهام، وتركز عليها.

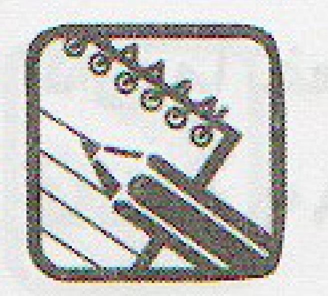
فمن الممكن أن يكون ٢٠٪ من المهام التي يجب عليك فعلها تؤتي ٨٠٪ من النتائج. هذه المهام هي التي تجعل لمجهوداتك عائداً كبيراً.

ومن ناحية أخرى، من الجائز أنك تقضي ٨٠٪ من وقتك في العمل على أنشطة لا تحقق لك إلا ٢٠٪ فقط من النتائج، وهذا ليس استغلالاً جيداً للوقت!

تلميح ركز على الأنشطة التي تحقق عائداً كبيراً.



إدارة ما تفعله



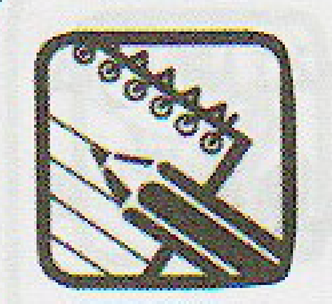
التعامل مع الأشياء غير المتوقعة

- الأحداث غير المتوقعة تحدث على مدار اليوم وسوف تؤثر على ما تخطط لفعله
- المهام الملحة لا تؤتي بالضرورة أفضل عائد، رغم أنك تعطيها الأولوية على المهام المهمة
- المهام المهمة هي تلك التي يجب أن تركز عليها حتى تصبح مجهوداتك فعالة
- استخدم النموذج التالي لساعدتك على ترتيب أولوياتك عندما تفاجئك أشياء غير متوقعة

الأهميـة

الإلحاحية	صغيرة	كبيرة
صغيرة	لا تؤد هذه المهمة	قم بأدائها في وقت لاحق
كبيرة	اطلب من شخص آخر أداءها	قم بأدائها الآن، وبنفسك

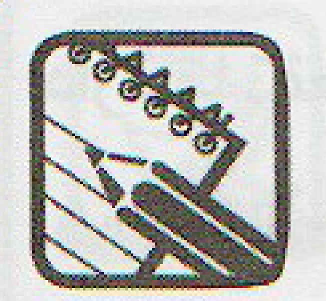
أهمية النظام



- انظر إلى النظام باعتباره وسيلة للانضباط أو شكلاً من أشكال الروتين.
- معظم الأشخاص الناجحين لديهم نظام لإدارة الوقت.
- الأشخاص الذين يجيدون القيام بمهام متعددة يكونون عادة من خلال طريقة تفكيرهم على درجة عالية من التنظيم، رغم أنهم ربما لا يستخدمون دليلاً تنظيمياً.
- فما السر إذن؟ الإجابة هي: ليس هناك أي سر!

فالأشخاص الذين يحسنون استغلال وقتهم:

- قاموا بوضع نظام حقق لهم النجاح.
- نادراً ما يعتمدون فقط –إن اعتمدوا على شيء في الأساس– على أي من المنتجات التي يزعم أنها شيء أساسي لعملية إدارة الوقت (مثلاً: إحدى الأدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة الوقت).
- يستخدمون نظاماً يدمج بين أفكارهم الخاصة وتلك التي تعلموها من الآخرين.



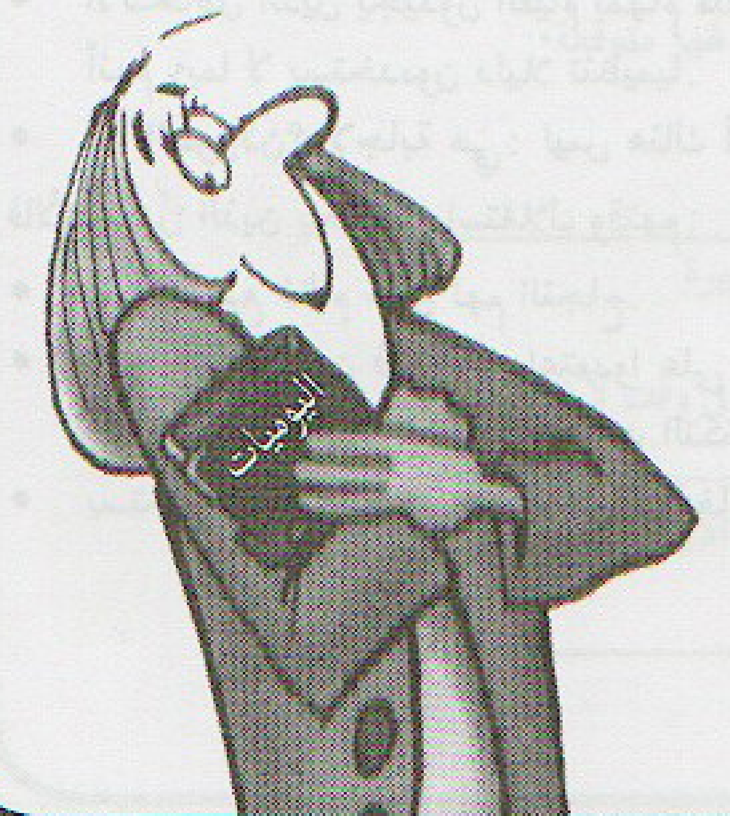
إدارة ما تفعله

لا تتجاهل اليوميات

لا يجب أن يتم تجاهل استخدام اليوميات، التي كانت ذات يوم اتجاهاً عصرياً؛ فإن لها فوائد عملية. فاليوميات توفر لك:

- سجلاً – لما تخطط لفعله، و
  – لما قمت بتحقيقه
- مصدراً للمعلومات والمرجعية
- طريقة للسيطرة باستمرار على أنشطتك وحياتك!
- تذكِرة لهؤلاء الذين يعانون من ضعف الذاكرة

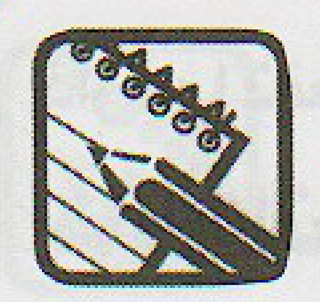
وهناك أشكال كثيرة من أنظمة كتابة اليوميات متاحة الآن بسهولة، بدءاً من دفتر اليوميات الصغير الذي يشتمل أساسا على سجل للتواريخ، إلى المفكرة الإلكترونية التي تحمل باليد.



تحذير

أياً كان ما تستخدمه لتدوين يومياتك ومواعيدك، تذكر أنه وسيلة لإدارة وقتك؛ ويجب ألا تترك هذه الوسيلة تحكم حياتك وتسيطر عليها. ولا تنس أنك لازلت بحاجة إلى مهارات لإدارة الوقت، ولذا تابع القراءة حتى تحصل على مزيد من الأفكار.

تقدير الوقت



أياً كانت المهمة التي أنت بصددها، فإن تقدير الوقت الذي سوف تستغرقه يعتبر هو المهارة الأصعب في إتقانها على الإطلاق. لماذا؟

- لأننا لا نعرف دائماً مقدار الوقت الذي سوف يستغرقه نشاط معين حتى نبدأ في عمله بالفعل
- المقاطعات (انظر صفحتي ٨٨ و ٨٩ عن التعامل مع المقاطعات) تشتت تركيزنا
- الأشخاص الذين نعتمد عليهم يخذلوننا
- الوقت المتاح لنا يتحكم فيه آخرون، على سبيل المثال، العملاء الذين يفرضون طلباتهم علينا

امنح نفسك الفرصة لإنجاز المهام وذلك بأن:

- تكون واقعياً في تقديراتك للوقت (ما الذي تخبرك به تجربتك؟ هل سوف تستغرق بعض المهام وقتاً أطول مما تتوقعه؟)
- تضع في اعتبارك حاجات وطلبات الآخرين في عملك أو حياتك
- تسأل نفسك دائماً "ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث" (ولا تفترض أبداً أن الأمور ستسير دائماً وفق الخطة المرسومة لها)

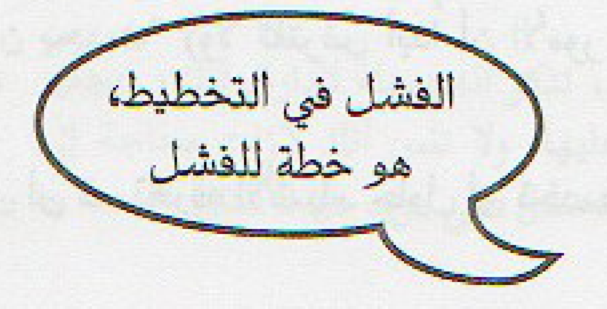
تلميح لا تقلل أبداً من الوقت الذي يمكن أن تستغرقه الأشياء. حاول أن تخصص دائماً بعض الوقت الإضافي للظروف الطارئة.

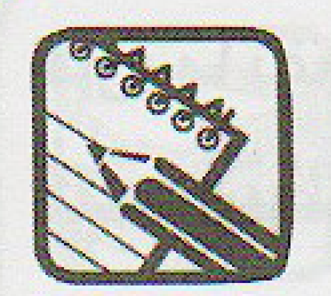


أهمية التخطيط

لكي تحول أهدافك إلى واقع ، يلزمك عنصر التخطيط.

- استخدم فكرة تحديد المهمة لتحديد الأهداف والأولويات الخاصة بالمهام والمشروعات
- قسم المهام الكبيرة إلى أجزاء صغيرة تسهل إدارتها ، كل في إطاره الزمني
- اعمل على تحويل هذه الأجزاء الصغيرة إلى إجراءات عن طريق وضع خطة
- استخدم الخطط لتحديد ما يجب فعله ، ومن سيقوم به ، وتوقيت ذلك
- لا تبالغ في التخطيط؛ فالأمور سوف تتغير
- رغم أن التخطيط هو في الغالب عملية ذهنية نقوم بها على طول الطريق ، فلا تتجاهل أنظمة التخطيط الكثيرة المتاحة
- لا تنس أن الخطط يمكن أن تتغير دائماً ، ولكن ...





احذر مخاطر قوائم المهام!

غالباً ما يتم تشجيعك في الدورات التدريبية لإدارة الوقت على وضع قائمة يومية بالمهام المطلوبة منك.

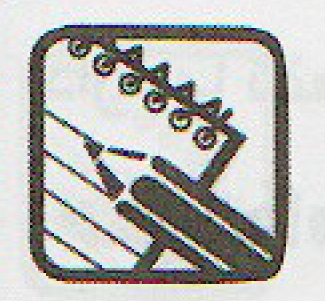
نظرياً، مثل هذه القائمة تساعدك على:

- تحويل الخطط الكبيرة إلى مهام صغيرة
- التركيز على ما يجب فعله، ومن ثم تحسين إنتاجيتك وفعاليتك
- اكتساب شعور بالإنجاز من خلال إكمال سلسلة من المهام الصغيرة

وعملياً، يمكن أن ينتهي الحال وأنت:

- لديك قائمة مهام طويلة جداً ومتنوعة، بحيث يصعب عليك إنجازها أبداً
- مضطر إلى تأجيل بعض المهام من يوم إلى الذي يليه
- تشعر بالإحباط بشكل عام لأنك لم تنجز إلا القليل من قائمة المهام

اكتب مثل هذه القائمة فقط إذا كانت مرتبطة بمهمة محددة يجب عليك فعلها (مثلاً، تنظيم اجتماع، تقديم إجراء جديد). سوف يعمل هذا كملحوظة تذكيرية مفيدة. ولكن لا تضع في قائمة مهامك كل نشاط مخطط له.



إدارة ما تفعله

كيف تنظم نفسك؟

كل إنسان لديه طريقته الخاصة في العمل، وما يحقق النجاح للبعض لا يحقق النجاح للبعض الآخر. وأياً كان ما تفعله:

- يجب أن تكون واضحاً بشأن المهمة التي تؤديها ولماذا تؤديها (هل يجب أن تؤديها في المقام الأول؟)
- حاول أن تقسم عملك إلى مهام صغيرة يمكن إنجازها بسهولة؛ فذلك سوف يساعدك على أن تركز ذهنك ومجهوداتك
- ضع خطة أسبوعية أو يومية حتى تمنح نفسك:
  - وقتاً كافياً للمهام الكبيرة
  - صورة كلية للأمور، في حالة إن أردت أن تغير ما تفعله (استجابة لتلك الأيام التي لا تحقق فيها شيئاً)
- كن واقعياً؛ فأنت لن تنجز إلا قدراً محدداً من المهام فقط كل يوم
- قم بمراجعة خطتك على مدار اليوم
- إذا حاصرتك الضغوط، ففكر ما الذي يمكنك إسقاطه من المهام اليوم



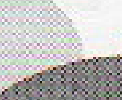
ضع مجهوداتك في إنجاز المهام الأساسية كل يوم. ركز على الأنشطة المثمرة، وليست الملحة.



إدارة مكان العمل

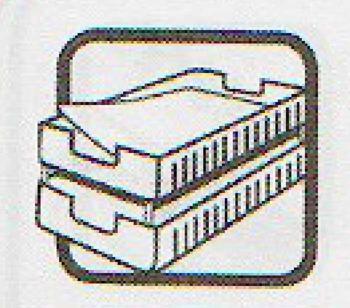
- التعامل مع الورقيات
- حفظ الملفات
- نصائح لمن يسافرون بشكل منتظم/ للعمل أثناء السفر







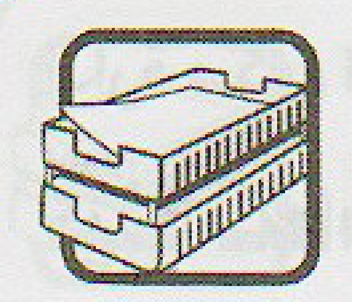




هل تجلس بطريقة مريحة؟

مصطلح Ergonomics يطلق على العلم الذي يختص بدراسة العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل. فهناك أفكار كثيرة ركزت على تصميم تخطيط لمكان العمل يشعر فيه الموظفون بالارتياح والأمان ويتمكنون فيه من العمل بإبداع وإنتاجية.

- فالمكان الذي تعمل فيه يعتبر شيئاً مهماً، ويكفي دليلاً على ذلك أن تفكر في كم الوقت الذي تقضيه فيه.
- تأكد من أن تكون كل الأدوات التي تحتاج إليها في متناول يدك، بما في ذلك المعلومات التي تحتاجها، ووسائل التوثيق، والأدوات المكتبية. يمكنك أن تهدر قدرا كبيراً من الوقت القيم (٤ ساعات في الأسبوع تقريباً) في البحث عما تريده من هذه الأشياء.
- لا تتجاهل أهمية المكان الذي تجلس فيه في العمل. يجب أن يكون الكرسي الذي تجلس عليه مريحاً ومصمماً بشكل جيد. وإذا كنت تستخدم الكمبيوتر، يجب أن يكون ارتفاع مكتبك ملائماً مع توفير الإضاءة المناسبة.



هل مكتبك خالٍ من الأوراق؟

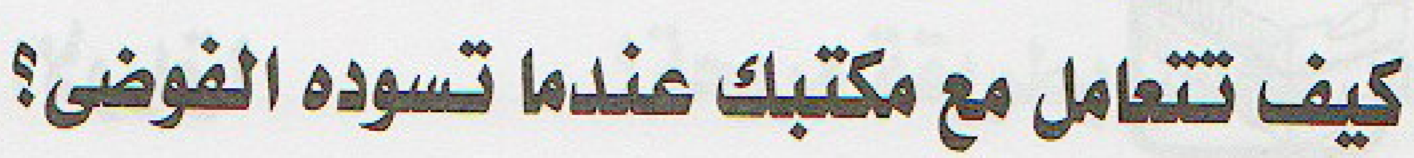
رغم أن بعض الناس يستمتعون بالعمل في بيئة مزدحمة تتسم بالفوضى (ويزعمون أن بإمكانهم الوصول بسهولة إلى أي مستند يطلب منهم)، فهناك آخرون يبدو أنهم قد اكتسبوا مهارة الحفاظ على مكاتبهم نظيفة ومرتبة.

ومشكلة أكوام الورق والمستندات هي أن العقل يمكنه التركيز بطريقة واعية على معلومة واحدة فقط في كل مرة. وكلما ازداد ما لديك من أكوام من الورق، ازدادت رغبتك في النظر في كل ورقة منها، وهذا من المحتمل أن يشتت انتباهك ويبعد تركيزك عن العمل الأساسي الذي يتعين عليك إتمامه.

وبقدوم التكنولوجيا التي تعتمد على أجهزة الكمبيوتر الشخصية، كان المتوقع هو أن هذه التكنولوجية ستجعل مكاتبنا نظيفة ومرتبة، كما كان المعتقد أن أيام حفظ الملفات في الأدراج والخزانات قد ولت. ولكن للأسف، ليس هذا هو الحاصل الآن. لقد أصبحنا نمتلك التكنولوجيا، ولكننا لازلنا نصر على الحصول على نسخ مطبوعة لما نراه على شاشات الكمبيوتر. وهذا هو ما جعل الأوراق تتراكم لدينا باستمرار.



إدارة مكان العمل



كيف تتعامل مع مكتبك عندما تسوده الفوضى؟

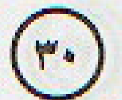
تشير التقديرات إلى أن الأشخاص الذين تتراكم على مكاتبهم أكوام من الأوراق يمكن أن يقضوا ما يصل إلى ٤٥ دقيقة كل يوم في البحث عن أوراق أو مستندات ضائعة.

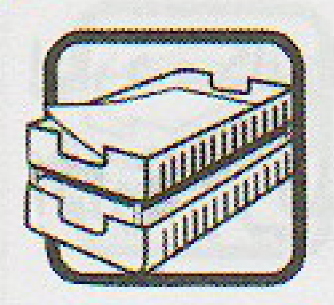
والمكتب الذي تتراكم عليه الأوراق لا يمكن أن يتمكن صاحبه من التفكير بوضوح وإبداعية، ولذلك:

- نظف مكتبك من أي شيء لا يتعلق بما تعمل عليه في الوقت الحالي. سوف يساعدك هذا على أن تركز انتباهك.
- قاوم إغراء ترك الأوراق أو المستندات الخاصة بالمهمة الحالية فوق مكتبك.
- بمجرد أن تنهي مهمة ما، ضع كل الأوراق الخاصة بها في أحد الأدراج أو في ملف أو حافظة أوراق.
- احرص دائماً على أن تجعل مكتبك نظيفاً ومرتباً قبل أن تنصرف من عملك، فمن الناحية النفسية، سوف يجعلك ذلك تقدم على العمل بنشاط وحيوية في اليوم التالي.
- يجب أن تتبنى نظاماً للتعامل مع الأعمال الورقية (تابع القراءة).



ابدأ بان تنظف مكتبك من كل الأشياء التي لا تريدها.

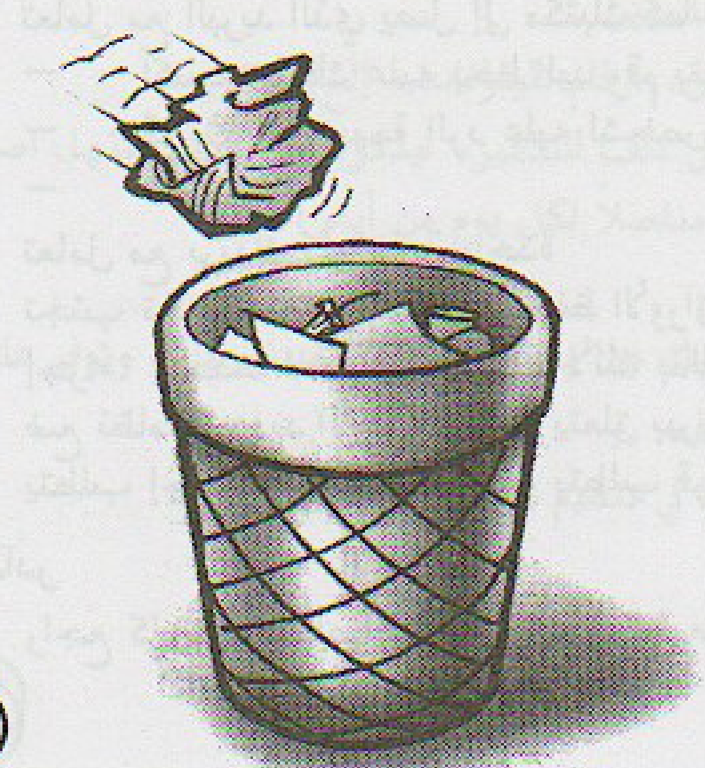




تعامل مع الورقيات مرة واحدة فقط كل يوم

اقتراح التعامل مع الأعمال الورقية مرة واحدة فقط كل يوم غالباً ما يقابل بالضحك. ولكن المبدأ وراء هذا الاقتراح سليم وصحيح، وهو يتطلب منك أن:

- تتخذ قراراً بشأن أي ورقة عمل تقع في طريقك
- تتجنب تأجيل التعامل معها لوقت لاحق
- تحافظ على تدفق الأوراق والمستندات وتمنع تراكمها



عندما تتلقى بعض الأوراق:

- قم بقراءتها ثم قرر ما الذي تريد فعله بها
- طبق عليها الأسلوب التالي:

أرجعها من حيث أتت

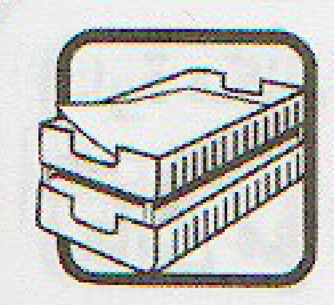
استخدمها

تخلص منها

قم بإحالتها إلى شخص آخر

- ضع بجوارك سلة للمهملات في مرمى يدك
- عندما تشك في مدى إلحاحيتها، تخلص منها!





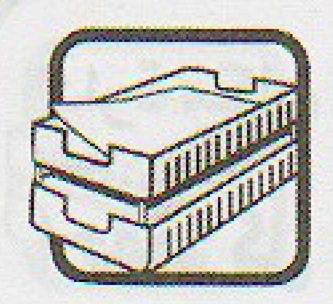
إدارة بريدك

الوارد

- انظر إلى الطريقة التي تنظم عملك بها وضع نظاماً يحقق لك النجاح
- امنع المواد غير المرغوبة من الوصول إليك، مثلاً بأن تزيل اسمك من قوائم النشرات الدورية (سواء الداخلية أو الخارجية)
- تعامل مع البريد الذي يصل إلى مكتبك كما يلي:
  - اكتب تعليقك عليه بخط اليد وقم بتمريره
  - قم بتفويض مهمة الرد عليه لشخص آخر، أو
  - تخلص منه
- تعامل مع بريدك كله دفعة واحدة
- تجنب تخصيص أدراج كثيرة لحفظ الأوراق، أحدها مثلاً للأوراق الخاصة بالأعمال المعلقة وآخر للأعمال التي تتطلب إجراء، وأحدها للأوراق المتنوعة؛ لأنك بذلك سوف تجعلها تمتلئ بأكوام من الأوراق غير الضرورية
- ضع نظاما لتحديد الأولويات فيما يتعلق ببريدك الوارد، مثلا، قم بتقسيمه إلى نوعين من الملفات: أ، ب. (أ: البريد الذي يتطلب إجراءً، ب: البريد الذي يتطلب قراءته فقط)

الصادر

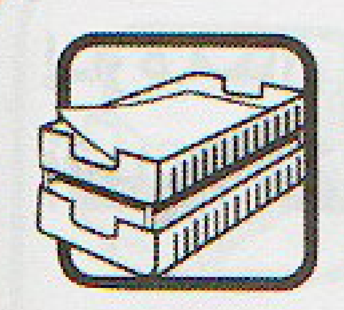
- راجع كل بريدك الصادر الذي يحمل توقيعك (فهذا أمر مفيد أيضاً)



أنظمة حفظ الملفات

- قسم الملفات الخاصة بالعمل بحيث تتضمن:
  - المشروعات التي تعمل عليها الآن
  - المهام الروتينية التي تؤديها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً
  - المعلومات المطلوبة للاجتماعات مع العملاء/أفراد طاقم العمل الأساسيين
  - المعلومات التي تحتاجها في متناول يدك باستمرار (أسماء، عناوين، أرقام تليفونات، إلخ).
- بالنسبة للمهام المعلقة أو التي تحتاج إلى متابعة على المدى البعيد، قم بعمل ملف للتذكير، ليذكرك بما انتهى منها. اصنع ملفاً منفصلاً خاصاً لكل شهر من شهور السنة، واصنع في كل منها ملفاً منفصلاً لكل يوم من أيام الشهر.
- تأكد من أن ملفاتك معنونة بوضوح.
- بداخل كل ملف، ضع ورقة (بلون مختلف) تصف محتوياته. سوف ينبهك هذا بسرعة إلى ما يتضمنه الملف ويوفر عليك الوقت. كما سيساعدك على أن تقرر ما تحتاج فعلاً إلى حفظه في هذا الملف.
- عندما تصنع ملفات إلكترونية، طبق نفس المبادئ التي كنت ستستخدمها في تنظيم الملفات الورقية.





إدارة مكان العمل

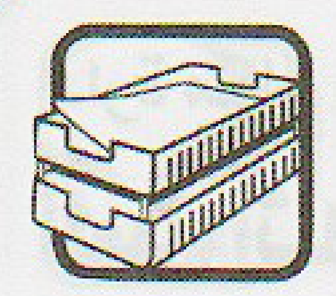
احفظ كل شيء!

نصيحة طيبة، ولكننا نعرف أن حفظ الملفات هو أكثر مهمة في العالم تصيبنا بالملل!

تلميحات مفيدة:

- قلل عدد الأدراج في مكتبك. ما الذي تحتاجه فعلياً؟ إذا وجدت أنك لم تستخدم أبداً تلك الأدراج التي تشتمل على الأوراق المعلقة أو تلك التي تحتوي على الأوراق ذات الموضوعات المختلفة والتي لم تقرر أي إجراء بشأنها، فتخلص منها إذن.
- قم بعملية حفظ الملفات في الوقت الذي تشعر فيه بأقل قدر من الطاقة والحيوية في اليوم أو في الأسبوع.
- حاول أن تضع كل ملفاتك في كومة واحدة ثم تعامل معها بشكل نظامي. وكقاعدة، إذا رأيت إحدى الأوراق في أحد أدراجك ووجدت أنك:
  - لا يمكنك أن تتذكر متى كانت آخر مرة استخدمتها فيها،
  - ولا تعرف متى سوف تحتاجها في المستقبل، فتخلص منها على الفور!

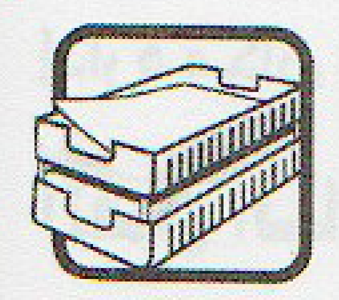
ضع الأوراق التي تريد الاحتفاظ بها في ملف، وسجل مكانها هذا في دفتر يومياتك أو مفكرتك.



العمل أثناء السفر والتنقل من مكان لمكان

معظم الأشخاص ليس لديهم مكتب أو مقر ثابت للعمل؛ فهم ببساطة يعملون وهم يتنقلون من مكان لمكان، ويسافرون من مدينة لمدينة ومن بلد لبلد. إذا كنت في نفس هذا الموقف:

- اسأل نفسك: "هل هذه الرحلة ضرورية فعلاً، أم يكفي خطاب أو مكالمة تليفونية؟"
- قم بعمل قائمة مراجعة بكل الأشياء التي سوف تحتاجها
- اترك نسخة من مخطط الرحلة في مكتبك أو في منزلك
- ضع خططاً بديلة للسفر لتلجأ إليها في حالة حدوث أي مشكلات
- احمل معك باستمرار أرقام التليفونات المهمة
- دون أرقام بطاقة ائتمانك في مكان آمن
- اهتم بأي أجهزة أو معدات ربما تحملها معك
- تأكد من أنك تحمل معك محولاً كهربائياً لاستخدام الأجهزة الكهربائية أثناء سفرك للخارج



العمل أثناء السفر والتنقل من مكان لمكان

- قم بإعداد مكتب محمول، وذلك بأن تأخذ معك في سفرك ملفاتك ومفكرتك والكمبيوتر الحضني وهاتفك المحمول وأدواتك المكتبية وأختامك
- حاول أن تتجنب غريزة التجمع (الوقوف في الطوابير) في المحطات والمطارات
- استعن بالخدمات المقدمة في الفنادق للتغلب على أي مشكلات
- خذ معك الملابس المناسبة سواء للعمل أو للتنزه في وقت الفراغ
- قلل من التوتر: بعد السفر، تناول وجبة خفيفة، ومارس بعض التمارين الرياضية، والأهم أن تحاول الهدوء والاسترخاء
- وأخيراً، لا تفترض... أي شيء!



إدارة التواصل مع الآخرين

- الاستماع إلى الآخرين
- التعامل مع المكالمات الهاتفية
- رسائل البريد الإلكتروني
- القراءة
- الكتابة
- تنظيم الاجتماعات
- رئاسة الاجتماعات

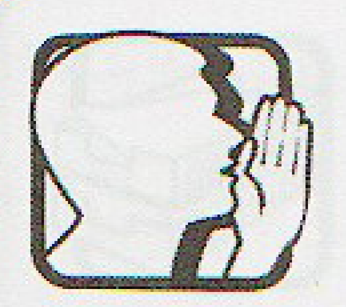












إدارة التواصل مع الآخرين

لماذا يعد ذلك مهماً؟

- التواصل هو قوام الحياة في أي مؤسسة، فبدونه نصبح كأننا غير موجودين
- العالم الذي نحيا فيه هو عالم مبني على التواصل؛ فبمقدورنا الآن الاتصال بأي شخص في أي مكان في العالم في أي وقت من اليوم
- نحن الآن نتعرض لوابل من صور وأشكال التواصل أو الاتصال منذ طلوع النهار وحتى مغيب الشمس
- ورغم أهمية التواصل، إلا أنه لا يزال من المدهش مدى اللامبالاة التي يتسم بها البعض عند التواصل مع الآخرين. لا عجب إذن أن ضعف التواصل يعد سبباً رئيسياً من أسباب هدر الوقت في حياتنا
- وبسبب التشديد على عنصر السرعة في حياتنا (والذي حل في الغالب محل الانتباه للتفاصيل)، فنحن كثيراً ما نخلق مشكلات لأنفسنا بسبب إهمالنا وعدم تركيزنا على طريقة تواصلنا مع الآخرين، وعلى ما يجب أن نوصله لهم



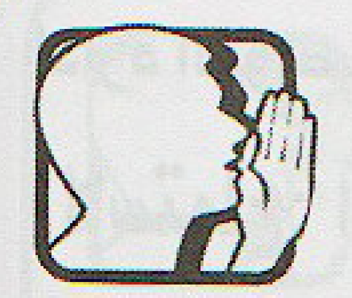
الاستماع: أهم مهارات التواصل

تشير الأبحاث إلى أننا نقضي ٨٠٪ من يومنا في التواصل مع الآخرين، وأن حوالي نصف هذا الوقت نقضيه في الاستماع.

وهناك نموذج يتم الاستشهاد به كثيراً (وهو مجهول المصدر) يقترح ما يلي:

	الاستماع	التحدث	القراءة	الكتابة
الترتيب الذي يتعلم به الأطفال هذه المهارات	١	٢	٣	٤
نسبة استخدامها عند الكبار	٤٥ ٪	٣٠ ٪	١٦ ٪	٩ ٪
الترتيب الذي نتعلمها به	٤	٣	٢	١

الفكرة هنا هي أن الاستماع هو أول مهارة نتعلمها ونحن أطفال، وهي أكثر المهارات استخداماً، ولكنها لا تُمنح إلا أقل قدر من الاهتمام في المدارس. ولا تنس أن ثمة فارقاً كبيراً بين السمع والاستماع.



لماذا لا نستمع إلى الآخرين؟

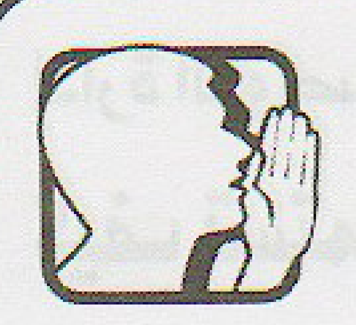
معظم الناس يسمعون بعضهم البعض، ولكن قليلين منهم هم من يستمعون فعلياً. والأخطاء الشائعة في هذا الموضوع تتضمن:

- سرعة التفكير: يستطيع العقل أن يفكر أسرع مما يستطيع الناس التحدث، ومن ثم، يكون لدينا الكثير من الوقت لننتقد ما يقوله الآخرون ونخطط لاستجابتنا له.
- "لقد استمعت إليك بالفعل" ... "لقد حزمت أمري" ... "لماذا يتعين عليّ إذن الاستماع لك؟".
- عوامل خارجية لتشتيت الانتباه: الهواتف، محادثات أخرى، المارة.
- عدم الانتباه عندما تسمع كلاما غريبا لا تستطيع فهمه.
- الرغبة في الكلام ومن ثم النزوع لمقاطعة المتحدث.
- سماع ما تتوقع سماعه في المحادثة، بدلاً من الانتباه للرسالة المقصودة.
- الفشل في وضع أنفسنا في موقف الآخرين.
- اعتقادنا أننا نعرف ما الذي يتحدث عنه الآخرون.
- الإصغاء إلى الكلمات ولكن مع إهمال المشاعر والعواطف المخبوءة وراءها.

هل يبدو أي من هذه الأخطاء مألوفا بالنسبة لك؟



تذكر أن معظم الأشخاص الذين تتعامل معهم ليسوا مستمعين جيدين.



أنواع مختلفة من الاستماع



- حتى تستمع للطرف الآخر، يجب أن تمنحه كل انتباهك واهتمامك
- نحن نستمع للآخرين لأسباب كثيرة، على سبيل المثال لكي:
  - نبدو مهذبين
  - نحصل على معلومات محددة (مثلاً: اتجاهات أو تعليمات)
  - نعرف المزيد عن المتحدث أو عن الموضوع
  - نتفهم موقف الشخص الآخر أو أفكاره
  - نكتشف الخطأ فيما يقوله الطرف الآخر
  - نتعلم أفكاراً وأساليب جديدة





يجب أولاً أن تعرف بوضوح لماذا تستمع إلى الطرف الآخر، ثم تعلم بعد ذلك أن توليه انتباهك.



إدارة التواصل مع الآخرين

كيف تستمع للآخرين؟

يجب أن تدرك في البداية أن الاستماع للآخرين مهمة صعبة، ومهارة لم يتدرب معظمنا عليها. حاول أن:

- تتذكر أنك بحاجة إلى أن تولي اهتمامك وانتباهك للاستماع، باعتباره مهارة نشطة.
- تلاحظ جيداً كوسيلة تساعدك على التذكر.
- تخطط لأن تخبر شخصاً آخر بما سمعته، فبهذه الطريقة سوف تتذكره بشكل أفضل.
- تكون حاضراً بذهنك: انتبه وأظهر اهتمامك بما يقوله الطرف الآخر.
- تجعل سوكك منسجماً مع سلوك محدثك (وهو ما يطلق عليه الألفة، أو التناغم). وإذا كنت تتحدث مع الطرف الآخر على الهاتف، فحاول أن تجاريه بنفس إيقاعه، بسرعة أو ببطء.
- تسيطر على مشاعرك، فإن لم تفعل، فسوف تحول بينك وبين الاستماع الفعال للآخرين.
- تتجنب مصادر تشتيت الانتباه.
- تكون على دراية باللحظة التي يبدأ عقلك عندما يموج بأفكار أخرى تصرفك عن الإصغاء الكامل.

الاستماع للآخرين مهارة وهبة في نفس الوقت، فامنحها بكرم وسخاء.



كيف تستمع للآخرين؟

- يجب أن تدرك عاداتك (السيئة) وتعترف بها. هل هناك بعض الأشخاص لا تستمع إليهم مطلقاً؟
- انتبه لما يقوله الآخرون وأظهر اهتمامك به (لا تصغ إلى كلماتهم فقط، ولكن حاول أن تلتقط المشاعر والعواطف المستترة خلفها).
- استخدم كل حواسك للاستماع إلى ما لدى الآخرين من:
  - أفكار (كل ما يقولونه من كلمات)
  - مشاعر (كيف يعبرون عن أفكارهم)
  - نواياهم (إن كان هناك ما يخططون لفعله)
- عبر عما تعتقد أنهم يحاولون قوله. جرب:
  - اختبار الفهم: "ما الذي تقصده بقولك ...؟"
  - التلخيص: "ما تقوله إذن هو ...".
- وأخيراً، الطريقة الأكثر وضوحاً هي: أغلق فمك، ولا تتكلم.



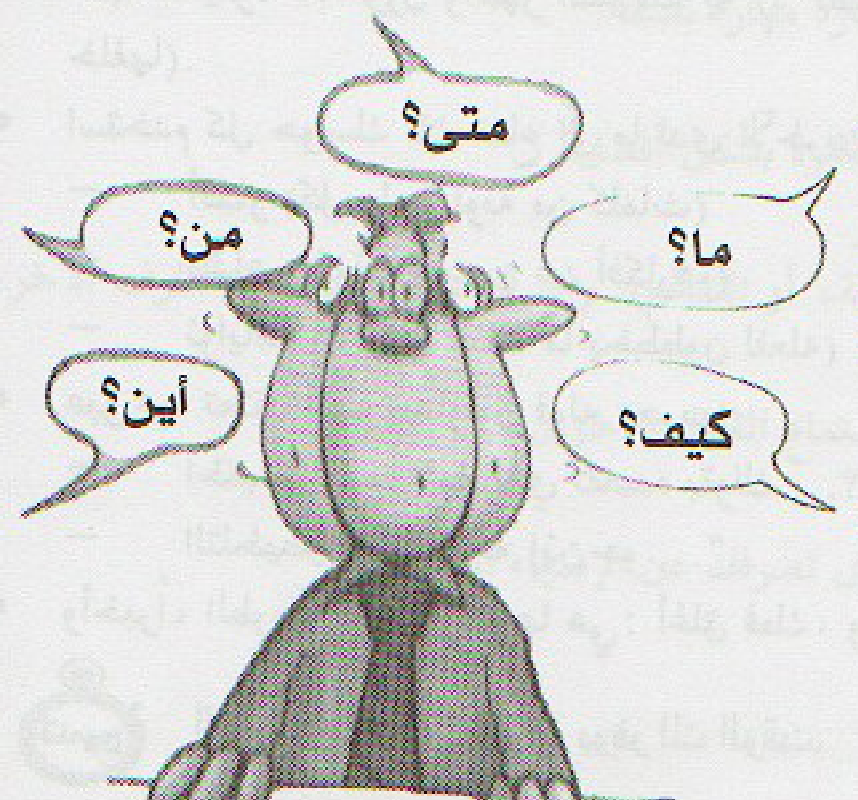
الاستماع الفعال سوف يوفر لك الوقت.



إدارة التواصل مع الآخرين

توجيه الأسئلة

توجيه الأسئلة (كوسيلة لقياس فهمك) هو إحدى الطرق التي توضح بها أنك تستمع للطرف الآخر. يمكنك أن توفر الوقت بأن تطرح أسئلة ذكية تجعلك تحصل على المعلومات التي تبحث عنها.



الأسئلة المغلقة (مثل: "هل تجد هذا الكتاب مفيداً؟") تجعلك تحصل على إجابة واحدة.

الأسئلة المفتوحة (مثل: "كيف تجد هذا الكتاب مفيداً؟") تؤدي إلى إجابات كثيرة محتملة. وهذه الأسئلة عادة ما تبدأ بكلمات مثل: مَن، ما، لماذا، متى، أين، كيف.

لا تقلل من شأن مهارات توجيه الأسئلة والوقت الذي يمكن توفيره من خلالها.



كيف أصبح الهاتف يسيطر على حياتنا



أصبح الهاتف يسيطر على حياتنا لأننا نشعر بوجوب أن نكون متاحين للآخرين على مدار ٢٤ ساعة في اليوم.

والوقت يتراكم، فمثلاً، إذا قضيت ١٠٪ من يومك في التحدث على الهاتف، فإن ذلك يعادل:

- ٦ ثوان كل دقيقة
- ٦ دقائق كل ساعة
- ٤٠ دقيقة كل يوم
- ٣,٥ ساعة كل أسبوع
- ما يزيد على يومين كل شهر
- ٢٤ يوماً كل سنة

وبعض الاكتشافات التكنولوجية الحديثة، مثل البريد الصوتي وأنظمة تحديد الخيارات، قد أزالت العنصر البشري من الاتصالات الهاتفية، الأمر الذي يمكن أن يسبب التأخيرات والإحباط.



مميزات وعيوب الهاتف

المميزات

- عملي، سهل الاستخدام، في أي وقت، وفي أي مكان
- أكثر ملامسة للشخصية من الكتابة
- يعطي مردودا أو استجابة فورية
- اقتصادي: يمكنك إجراء مكالمات كثيرة في وقت قصير
- في الأحداث الطارئة، يمكن أن يكون أسرع من البريد الإلكتروني
- مكالمة هاتفية في توقيت جيد يمكن أن توفر وقتا قيما

العيوب

- يفتقر إلى الجوانب غير اللفظية التي يوفرها التواصل وجهاً لوجه
- غالبا ما يكون المتلقي غير مستعد
- يمكن أن يكون مكلفاً ومضيعا للوقت إن لم تكن مختصراً في الحديث
- يمكن أن يقاطع حياتك ويسيطر عليها
- يمكن أن يسترق الآخرون السمع (وخصوصاً عندما تستخدم الهاتف المحمول)، ولذلك يجب أن تحذر حتى لا تقدم للغرباء أو المارة معلومات شخصية عنك أو خاصة بعملك

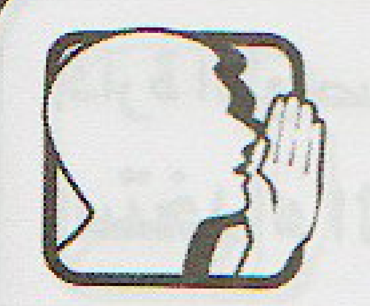


استخدام الهاتف في العمل

أول نقطة يجب الإشارة إليها هي أن تستخدم الهاتف فقط عندما **تحتاج** إلى ذلك. تذكر أيضاً أنه عندما تستخدم الهاتف لأغراض العمل، فإن الآخرين سوف يكونون انطباعاً عنك وعن شركتك وعن الطريقة التي تدير عملك بها.

- إذا كان من الممكن، قم بتجميع المكالمات الهاتفية التي يجب أن تجريها وخصص وقتاً لذلك
- كن مستعداً. جهز المعلومات بحيث تكون متاحة لديك في حالة إن هاتفك أحد للسؤال عن شيء
- تكلم بوضوح وبطء
- عندما تجري مكالمة هاتفية، كن مستعداً لاحتمال أن يرد عليك جهاز الرد الآلي أو البريد الصوتي

وبشكل عام، استخدم الهاتف لإقناع الطرف الآخر عندما يكون موقفك أقوى من موقفه (فالهاتف يقلل من تدخل العواطف ويزيد من الموضوعية عند مناقشة المهمة التي أنت بصددها). ولكن في حالة إن كان موقفك هو الأضعف، فتجنب استخدام الهاتف.



إدارة التواصل مع الآخرين

أساليب جيدة لاستخدام الهاتف

- استخدم عبارة ترحيب، تقدم فيها نفسك والمكان الذي تتحدث منه
- لا تقل فقط "مرحبا"، أو "انتظر"
- راقب سلوكك أثناء التحدث، فمثلاً، تجنب أي إشارات تدل على أنك تتحدث إلى الآخرين عندما يكون من المفترض أنك تستمع إلى الطرف الآخر
- استخدم صوتك لتضيف معنى خاصاً من خلال نغمة وحدة وطبقة صوتك
- لا تخش أن تخبر محدثك أن أمامه وقتاً محددا للكلام، والتزم بهذا الوقت
- تجنب الرد على الهاتف أثناء تناولك للطعام
- تذكر أن الطرف الآخر لا يستطيع رؤيتك، وأن رسالتك ستصله من خلال كلماتك (١٨٪)، ونبرة صوتك وطريقتك في الكلام (٨٢٪)
- عندما تتحدث على الهاتف، اجلس معتدلا أو قف، وهذا هو الأفضل، (بهذه الطريقة تصبح أكثر يقظة وانتباها)
- لا تمسك قلماً بفمك مثلا وأنت تتحدث
- ابتسم (فالابتسامة تنعكس على صوتك)
- ركز على ما يقوله الطرف الآخر
- خذ ملاحظات حول النقاط الأساسية (استعن بقدرة عقلك على ملاحظة وتتبع الأفكار لتدوين ما يقال)
- لا تفعل أشياء أخرى أثناء المكالمة وقاوم رغبتك في الإمساك بالقلم والرسم بعبث
- أجب على الهاتف بسرعة، ولا تتركه يرن كثيرا

وضع نظام لرد المكالمات الهاتفية



- هناك أوقات سيتعين عليك فيها أن تخبر الآخرين عن المكالمات التي تتوقعها في غيابك. في هذه الحالة، قم بإعطائهم فكرة عن طبيعة هذه المكالمات:
  - أسباب أهمية هذه المكالمات
  - ما هو موضوعها
  - ما الذي يقولونه/كيف يتعاملون معها
  - من الذين لا ترغب في التحدث إليهم، ولماذا
- إذا طلبت من أحد أن يعاود الاتصال بك في وقت محدد، فتأكد من أنك ستكون موجوداً في هذا الوقت.
- إذا قمت برد مكالمة هاتفية ولم تجد الشخص المقصود، فلا تشعر بأنك مضطر إلى الاستمرار في المحاولة طالما أنه غير متواجد باستمرار
- استخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل خاصية الانتظار، وجهاز الاستدعاء الآلي، والرسائل النصية، وخدمات رد المكالمات.
- عندما تترك رسالة لأحد الأشخاص:
  - استمع إلى التعليمات على جهاز الرد الآلي قبل أن تترك رسالتك
  - تكلم بشكل أبطأ مما تكلم به في المعتاد، خاصة إذا كنت تترك له أرقاماً ليتصل بك عليها
  - ضمن في الرسالة تعريفا بك وكذلك سبب الاتصال
  - اجعل رسالتك قصيرة حتى لا تتجاوز المدة المحددة قبل أن تنهيها



إدارة التواصل مع الآخرين

أفكار لإدارة مكالماتك الهاتفية

- إذا طلب منك المتحدث أن تنتظر، فاسأله كم سيستغرق ذلك.
- استخدم نظاماً للتعامل مع كل المكالمات الواردة (سيخدم هذا صورتك أمام العملاء).
- استخدم البريد الصوتي لمساعدتك على إدارة وقتك، ولكن لا تفرط في استخدامه؛ فمن يتصلون بك سيفضلون التحدث إلى شخص لا إلى آلة.
- قبل أن تجري اتصالاً هاتفياً، حدد ما الذي ستقوله وتحدث في صلب الموضوع مباشرة.
- تجنب الكلام عن حالة الطقس (على سبيل المثال: "كيف حال الطقس عندكم؟")، وقلل من الحوارات الاجتماعية.
- إذا كان هناك عدة مكالمات هاتفية غير ملحة عليك أن تقوم بإجرائها، فقم بتجميعها معاً وقم بإجرائها قبل الغداء مباشرة أو قرب نهاية يوم العمل، ففي هذه الأوقات، يكون الأشخاص أكثر حرصاً على الوقت وأقل ميلاً للتحدث بشكل مطول.
- لا تنس أن الهواتف المحمولة -رغم أنها مفيدة وملائمة- تكلفك الكثير.
- أخيراً، إذا أنهيت كلامك في العمل ولكن الطرف الآخر تابع الكلام (عن وظيفته أو عن أسرته أو مشكلاته)، فحاول أن تقطع المكالمة بينما تواصل حديثك (وهذه وسيلة فعالة بحق!!).

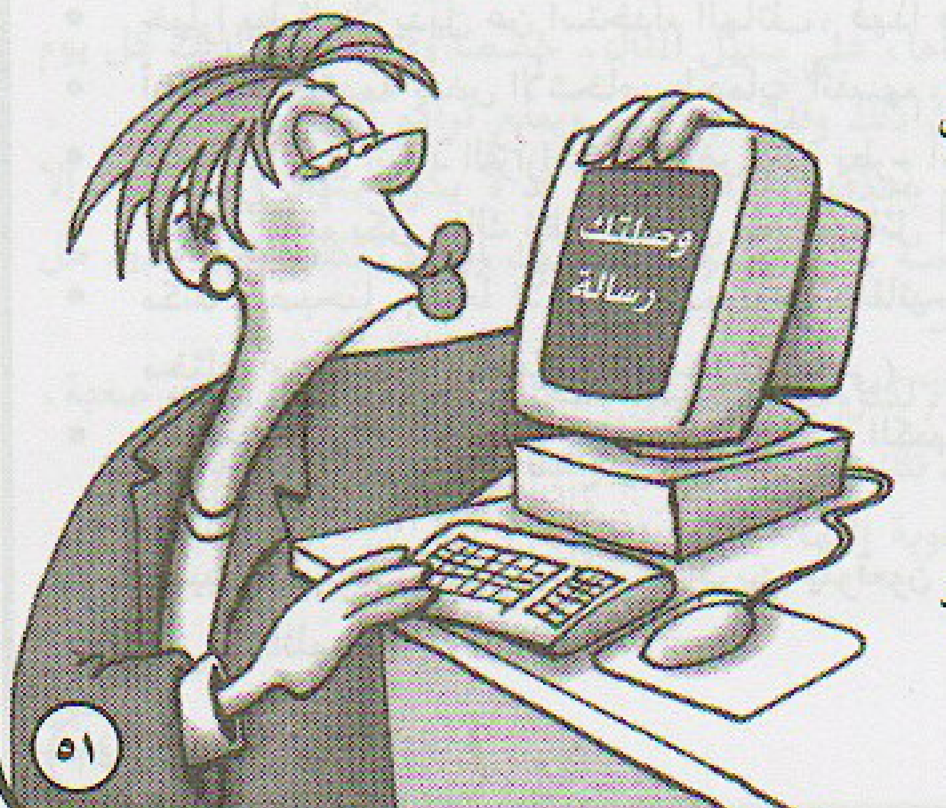


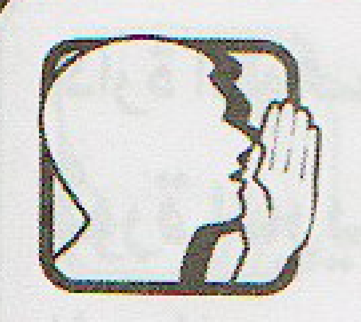
ثورة البريد الإلكتروني

المميزات

يبدو أن البريد الإلكتروني، وكذلك الهواتف المحمولة والرسائل النصية، قد أصبحت تسيطر على حياتنا. فعن طريق البريد الإلكتروني يمكنك:

- الاتصال بالآخرين والتواصل معهم بسرعة، مع إمكانية تلقي استجابة سريعة منهم
- التوجه مباشرة إلى الأشخاص المهمين
- عبور القارات وتخطي المناطق الزمنية
- نشر معلومات إلى عدد كبير من الناس بسرعة وسهولة
- إرسال ملفات البيانات والصور
- التحكم في وقتك بشكل أفضل لأنك تختار الوقت المناسب للرد
- الاتصال بالآخرين والتواصل معهم بطريقة أسرع من البريد العادي وأكثر ملاءمة من الفاكس





إدارة التواصل مع الآخرين

ثورة البريد الإلكتروني

العيوب

إذا وضعنا المميزات جانباً، فإن البريد الإلكتروني يمكن أن يكون:

- خياراً بطيئاً (لا بديل عن استخدام الهاتف، فهذا هو الإجراء الأسرع في الغالب)
- أسلوباً يستخدمه بعض الأشخاص لحماية أنفسهم، وذلك عن طريق إرسال نسخة من الرسائل إلى الجميع
- وسيلة لتأجيل اتخاذ القرارات، فالبعض يظل يطرح أسئلة أو يثير موضوعات
- مربكاً، ما لم يكن هناك نظام للتعامل مع الرسائل التي تصلك من خلاله
- مكلفاً (أصبحنا جميعاً الآن نستخدم لوحة المفاتيح في الكمبيوتر بمستويات مختلفة من المهارة، وأهملنا التخصص الوظيفي)
- وسيلة لتشتيت الانتباه، خاصة إذا كان الكمبيوتر يصدر صفيراً في كل مرة تصلك فيها رسالة
- مسبباً للضغوط والتوتر، لأن الآخرين يتوقعون منك رداً فورياً على رسائلهم



إدارة التواصل مع الآخرين

التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني

النصائح التي تقدم حول التعامل مع الأعمال الورقية (مثل الانتهاء منها جميعاً دفعة واحدة)، لا تنطبق دائماً على الاتصالات الإلكترونية؛ فرسائل البريد الإلكتروني تتراكم بسرعة كبيرة، ولذلك علينا أن نجد طرقاً جديدة للتعامل معها. وفيما يلي بعض النصائح المفيدة:

- ضع نظاماً ثابتاً للتعامل مع رسائل البريد الإلكتروني التي تتلقاها، على سبيل المثال، خصصاً وقتاً محدداً لذلك كل يوم (في الصباح الباكر، بعد الغداء، في آخر اليوم). سوف يضمن لك ذلك وقتاً جيداً للرد ويمنع تراكم الرسائل لديك.
- اقرأ عناوين الرسائل بسرعة وقرر على الفور أي الرسائل ستقوم بحذفها. ورغم أن هذا قد لا يكون سهلاً في البداية، إلا أنه مع الممارسة سوف تجد أن عنوان الرسالة والتفاصيل الخاصة بالمرسل سوف يعطيانك إشارة تمكنك من تحديد هل الرسالة مهمة أم أن من الممكن تجاهلها.
- قم بطباعة الرسائل الطويلة والمهمة فقط. إن قراءة رسائل البريد الإلكتروني وهي على الشاشة يمكن أن تكون عملية صعبة، ولكن لا تقم بطباعة كل الرسائل التي تتلقاها، ولكن اطبع فقط تلك التي تحتاج إلى وقت لدراستها والرد عليها.
- قم بإنشاء مجلدات ليتم تحويل أي رسائل غير مهمة وغير مرغوبة إليها.



التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني

- قم بتنظيم رسائل البريد الإلكتروني التي تصلك
  - قم بإنشاء مجلدات وملفات لتصنيف الرسائل
- قم بأداء المهمة الأكثر سهولة أولاً
  - عندما تقرر التعامل مع الرسائل التي تلقيتها، حدد أولاً الرسائل التي يمكنك التخلص منها، ثم افعل ذلك
- اجعل ردودك على الرسائل قصيرة وفي جوهر الموضوع
  - حاول أن تستخدم في الرد عبارات بسيطة (على سبيل المثال: نعم، لا، أوافق، آسف). تذكر أن قراءة النصوص على الشاشة ليست سهلة دائماً
- تجنب تكرار تبادل الرسائل
  - عندما تجد أن الرسائل يتم تبادلها بشكل متكرر جيئة وذهاباً مع جهة ما، تذكر أن تجعلك رسائلك واضحة دائماً وفي صميم الموضوع
- تخلص من الرسائل القديمة
  - قم بإنشاء مجلد للأرشفة وضع فيه الرسائل القديمة



إرسال رسائل البريد الإلكتروني

هل الرسالة مهمة ويجب أن ترسلها أم لا؟

- هل ذات صلة بالأشخاص المرسلة إليهم (خصوصاً إن كنت تبعث بها إليهم لحماية نفسك)؟
- هل تكرر شيئاً يعرفه الآخرون بالفعل؟
- هل إجراء مكالمة هاتفية سيكون أكثر فعالية من إرسالها، خصوصاً لإيجاد الألفة المطلوبة مع الآخرين في البداية؟
- هل تبعث بهذه الرسالة لتحمي أحد الأشخاص (نفسك مثلاً؟) وليس كمحاولة منك لتحقيق أو إنجاز شيء ما؟

هل الرسالة طويلة/غامضة للغاية؟

- هل يمكن تلخيص المعلومات التي تتضمنها الرسالة في نقاط قليلة؟
- هل الإجراء المتوقع وتوقيته موضحان في الرسالة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فقم بتوضيحه، أو لا ترسل الرسالة على الإطلاق.
- هل قمت بتضمين رقم هاتفك في الرسالة بحيث يستطيع الطرف الآخر الاتصال بك إن كان يفضل ذلك؟



إدارة التواصل مع الآخرين

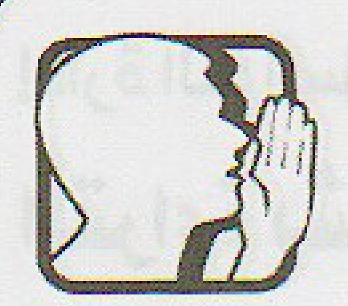
إرسال رسائل البريد الإلكتروني

تجنب المواعيد النهائية السخيفة:

- ليس من المعقول بشكل عام أن ترسل رسالة بالبريد الإلكتروني في نهاية اليوم وتطلب من الطرف الآخر أن يرد عليك في صباح اليوم التالي. إرسال الرسالة إلكترونياً لا يجعل الرد عليها أولوية ملحة لدى الطرف الآخر.
- عندما تكون بحاجة إلى رد عاجل على رسالتك، اتصل بالطرف الآخر قبل أو بعد إرسالها له.

نبرة الرسالة مهمة. تجنب الرسائل الملتهبة:

- الرسالة الملتهبة هي رسالة البريد الإلكتروني التي ترسل بهدف انتقاد الطرف الآخر أو السخرية والتهكم منه. قد تشعر أحياناً برغبة في إرسال رسالة كهذه، ولكن مهما كانت هذه الرغبة شديدة، قم بمقاومتها ولا ترسل هذه الرسالة. كذلك عند الكتابة باللغة الإنجليزية، تجنب استخدام الحروف الكبيرة؛ فاستخدامها يضفي نبرة عدوانية على الرسالة.
- إذا أردت أن ترسل ملحوظة تذكيرية، فجرب الاتصال الهاتفي.
- لا بأس في استخدام العبارات المختصرة والأسلوب الموجز، ولكن على أن تراجع النبرة الكلية للرسالة.
- لا تنس القواعد العامة للكتابة الجيدة كالقواعد النحوية مثلاً؛ فأخطاء الكتابة والأخطاء الهجائية تبعث برسالة عنك.
- اجعل رسالتك قصيرة وموجزة، ولكن بشرط أن تتضمن كل المعلومات التي يحتاجها الطرف الآخر للتصرف أو الاستجابة بشكل ما (ولكن حذار من أن ترسل الكثير).
- اقرأ رسالتك قبل أن ترسلها وفكر. لو أن أحداً أرسلها إليك، هل ستشعرك بالسعادة؟
- عبارات مثل "من فضلك" و"مع الشكر" تضيف إلى رسالتك بعض الكلمات فقط، ولكنها تعني الكثير.



إدارة التواصل مع الآخرين

القراءة بفعالية

إذا كنت تعمل في وظيفة تتطلب منك قراءة الكثير، فمعرفة كيف تقرأ وتعلم بعض الأساليب البسيطة للقراءة بفعالية سوف يوفران لك قدراً كبيراً من الوقت.

القراءة بفعالية ...

- تحسن تركيزك
- تحسن أخذ الملاحظات والتذكر
- وهذا يؤدي إلى فهم أفضل، وإلى زيادة القدرة على تذكر الحقائق، وإلى استخدام أفضل للوقت.

والخطوة الأولى في طريق القراءة الفعالة هي أن تحدد ما يجب أن تقرأه. وفي مجال العمل، نجد أن هذا الأمر تحكمه عادة أولويات الوظيفة؛ فقراءة كل شيء بالتفصيل يمكن أن تكون مضيعة للوقت.

- تفحص المواد الموجودة على مكتبك أو على شاشة الكمبيوتر. ما الذي **تحتاج فعلياً** إلى قراءته؟
- كن حاسماً: إذا لم تكن مضطراً لقراءة شيء ما، فلا تقرأه.
- قم بإنشاء ملف مستقل تضع فيه المواد التي عليك أن تقرأها، ولكن افعل ذلك فقط إذا كنت تعرف أنك ستتمكن من أن توليه انتباهك، وإلا سيضاف هذا الملف إلى غيره من الملفات التي تزحم مكتبك.



القراءة بشكل أسرع

عندما تجد أمامك مادة مطولة يجب عليك قراءتها، اسأل نفسك في المقام الأول هل لديك الحماس الذي يجعلك ترغب في قراءتها أم لا؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل لديك الوقت الكافي لقراءتها واستيعابها؟

استعرض المادة التي يجب عليك قراءتها، وذلك من أجل تجهيز عقلك لقراءتها وتصنيفها. قم بالقاء نظرة سريعة على النص وحدد هل هذه المادة:

- مهمة: وفي هذه الحالة عليك بقراءتها كاملة
- قليلة الأهمية: قم بإلقاء نظرة سريعة عليها ثم حفظها
- غير مهمة: قم بتجاهلها كلية

إذا قررت قراءتها كاملة، فحدد أهدافك من وراء ذلك. على سبيل المثال:

- هل ستقرؤها وتقوم بحفظها لاستخدامها في المستقبل؟
- هل تتوقع أن توجه لك أسئلة أو استفسارات عن محتوياتها؟
- هل سيتعين عليك أن تكتب تقريراً عنها؟

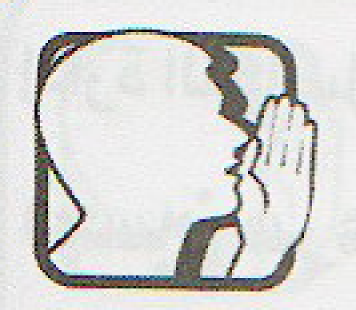
سوف يؤثر هذا على حماسك وأسلوبك في القراءة.



تحسين سرعتك في القراءة

هل تستغرق وقتاً طويلاً في قراءة المستندات أو الأوراق وتجاهد لفهم الكلمات، وعندما تنتهي من القراءة لا تستطيع أن تتذكر ماذا كان موضوعها؟ لو كان الأمر كذلك، يجب عليك أن تفكر جدياً في تحسين مهاراتك في القراءة، وأساسيات هذه المهارات هي:

- معرفة الطريقة التي تعمل بها العينان. فالعينان تقفزان من كلمة لكلمة في سلسلة من الحركات القصيرة وغير المتناسقة في الغالب، ولا تنسابان بسلاسة ونعومة فوق النص كما قد تعتقد.
- فهم طريقة الإنشاء الجيد للنصوص المكتوبة، وبالتالي تستطيع أن تلتقط الكلمات والفقرات الأساسية في النص الذي تقرؤه.
- معرفة لماذا تقرأ مادة معينة في المقام الأول. (لأنه يتعين عليك قراءتها أم لأنك ترغب في قراءتها؟).
- تقرير ما يجب/لا يجب أن تقرأه، وتحسين تنظيمك الشخصي، وذلك بأن تنظف مكتبك من كل ما عليه من مصادر التشتت، وتجلس جلسة مريحة.



إدارة التواصل مع الآخرين

أساليب القراءة السريعة

هناك بعض الأساليب البسيطة التي يمكن أن تحسن سرعتك في القراءة بشكل ملحوظ وتجعلك تستوعب المعلومات بشكل أفضل.



- حركات العين
  - استخدم إصبعك أو القلم كمرشد لعينيك وهما يتحركان فوق النص
  - لا تركز أو تحاول أن تفهم كل كلمة
  - ركز على الأفعال والأسماء وتجاهل معظم الكلمات الأخرى
  - لا تقرأ الكلمات كلمة كلمة ولكن اقرأها في صورة مجموعات
- أساليب الإظهار
  - استخدم بطاقة لتظهر السطور واحداً واحداً
- لا ترجع إلى ما قرأته مرة ثانية
  - إذا كانت هذه عادة لك، فنفذ الاقتراح السابق ولكن بطريقة عكسية: استخدم بطاقة لتغطي السطر أو النص بعد قراءتك له



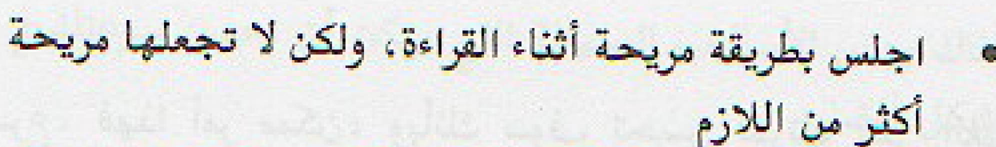
أساليب القراءة السريعة

- تغلب على العقبات الذهنية
  - يجب أن تثق بأنك قادر على أن تقرأ بشكل أسرع، فهذا أمر ممكن، وبأنك سوف تحسن قدرتك على الفهم والتركيز
- استخدم أساليب مختلفة
  - القراءة السريعة (٣٠٠–٨٠٠ كلمة في الدقيقة) لفهم المادة المقروءة بنسبة ٦٠/٧٠٪ بالتركيز على الكلمات/العبارات
  - مسح/تصفح النص (٦٠٠–١٠٠٠ كلمة في الدقيقة) لمعرفة الفكرة العامة وتحديد موضع المعلومات المهمة
- الممارسة
  - كلما قرأت أكثر، تحسنت مهاراتك في القراءة أكثر وتحسنت معها مفرداتك اللغوية. وإذا كانت حصيلتك اللغوية غير جيدة، يمكن أن تستعين بقاموس واجعله في متناول يدك دائماً (ربما يبطئ ذلك سرعتك في القراءة في البداية، ولكن حصيلتك اللغوية سوف تزداد بشكل كبير)



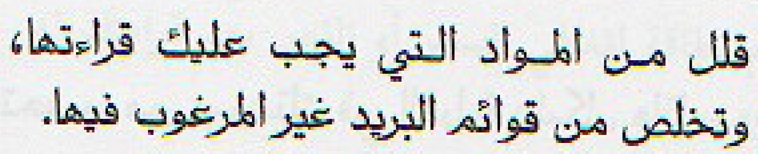
من الممكن لأساليب القراءة السريعة أن تحسن من سرعتك في القراءة بشكل هائل، وفي النهاية، سوف توفر لك الكثير من الوقت.

عادات القراءة الجيدة



- اجلس بطريقة مريحة أثناء القراءة، ولكن لا تجعلها مريحة أكثر من اللازم
- أمسك الكتاب أو الأوراق التي تقرؤها بزاوية ٤٥ درجة وعلى مسافة متساوية بين عينيك والمكتب
- حافظ على المكان الذي تعمل فيه نظيفاً وإلا سوف تتشتت عيناك
- حدد قدراً معيناً من الوقت يجب أن تنهي فيه ما تقرؤه
- رتب الأشياء التي ستقرؤها حسب الأولوية
- ابحث عن الأفكار الأساسية في الجمل الأولى والأخيرة في الفقرات





قلل من المواد التي يجب عليك قراءتها، وتخلص من قوائم البريد غير المرغوب فيها.



الكتابة: حدد بوضوح لماذا تقوم بالكتابة

رغم أننا الآن نكتب باستخدام الوسائل الإلكترونية أكثر مما نكتب بالأقلام العادية، إلا أنه لا يزال من غير المبرر أن ننسى قواعد الكتابة. ونحن نكتب من أجل:

- نقل الأفكار والمعلومات
- تغيير الأفكار
- إقناع الآخرين أو التأثير فيهم
- الحصول على أفكار كرد على ما نكتبه
- تسجيل الأفكار والحقائق
- تسلية الآخرين وإمتاعهم

لا تنس القاعدة الأساسية في الكتابة (**اجعل ما تكتبه بسيطاً وموجزاً**):

- استخدم جملاً قصيرة (أقل من ٢٠ كلمة)
- استخدم كلمات بسيطة وقصيرة وتجنب المصطلحات المعقدة
- تخل عن الحشو والكلمات غير الضرورية
- اجعل الفقرات قصيرة واربط كلا منها بالفكرة الرئيسية
- اجعل الخطابات/المذكرات/التقارير قصيرة



حدد بوضوح لماذا تقوم بالكتابة في المقام الأول.



تنظيم كتاباتك

- قرر ما تريد أن تقوله
- ضعه في تتابع منطقي
- اكتب كل خطوة في فقرة مستقلة
- حدد الموضوع على الفور
- اجعل الجمل قصيرة وفي صميم الموضوع
- اختتم ما تكتبه بالاقتراحات التي تراها مناسبة
- استخدم علامات الترقيم ليصبح ما تكتبه مفهوماً
- استخدم كلمات بسيطة وقليلة



ضع في حسبانك أنك يمكن أن تستغرق في كتابة خطاب مثلاً وقتاً أكثر مما كنت تتصوره.



قواعد أساسية لكتابة التقارير

ضع في اعتبارك الأشياء التالية :

- ما الهدف من التقرير؟
- من الذين سيقومون بقراءته؟ (هل هناك أشخاص غيرهم ربما يقرءونه؟)
- ما الذي يعرفونه عن الموضوع؟
- ما الذي يمكن أن يمنعهم من فهم/قبول التقرير؟
- لماذا سيقرءونه؟
- متى/أين سيتم قراءة التقرير؟
- هل يستحق ما سيأخذه من وقت ومجهود؟



للمرة الثانية ... كتابة التقارير تستلزم وقتاً، ولذلك لا تكتب تقريراً إلا إذا كان مهماً وضرورياً بالفعل.



هيكل للتقارير

إذا قررت أن هناك ضرورة لكتابة أحد التقارير، فاتبع ما يلي:

- اجمع كل المواد والمصادر اللازمة لكتابته
- حدد الأجزاء الرئيسية في التقرير
- اختر الحقائق وقم بتجميعها تحت العناوين الرئيسية
- حدد التخطيط الذي ستضع تقريرك فيه من حيث:
  - العنوان
  - المحتويات
  - ملخص التوصيات
  - متن التقرير
  - الخاتمة
  - الملاحق




إدارة التواصل مع الآخرين

نصائح لكتابة التقارير

- إذا كان التقرير يستحق أن تكتبه، إذن فهو يستحق أن تكتبه بشكل جيد
- استخدم أسلوباً مناسباً (على سبيل المثال: لا تستخدم المصطلحات المعقدة والغريبة إذا كان التقرير معداً لغير المتخصصين)
- الصورة تساوي ألف كلمة، ولذلك ضع في اعتبارك أن تستخدم الأشكال التوضيحية متى كان ذلك مناسباً:
  - الرسومات البيانية
  - الجداول
  - الصور
  - المخططات



حاول ألا يزيد تقريرك عن صفحتين من الحجم A4.



إدارة التواصل مع الآخرين

الاجتماعات: هل هي استخدام جيد للوقت؟

الاجتماعات التي تدار بطريقة جيدة يمكن أن تكون طريقة فعالة تمكنك من:

- توصيل رسالة إلى مجموعة من الأشخاص
- التعرف عليهم
- حل المشكلات
- الحصول على معلومات من تجارب الآخرين
- التخطيط واتخاذ القرارات
- بناء فِرق العمل

ولكن غالباً ما تكون الاجتماعات مسببة للإحباط، لأنها:

- تتكرر كثيراً
- تعقد بدون هدفٍ حقيقي
- تكون طويلة جداً (يجب أن يستمر الاجتماع ساعة واحدة كحد أقصى)
- تصبح فرصة عظيمة للشخص الثرثار
- تثمر عن القليل من القرارات فقط
- تجعل القضايا المباشرة معقدة
- كثيرا ما تعرقل الأمور



إذا كنت لا تعرف ما تريد أن يسفر عنه الاجتماع، فلا تعقده.



الاجتماعات مكلفة

الأرقام التالية مبنية على أساس سنة عمل مكونة من ٢٤٠ يوماً، على اعتبار أن يوم العمل يعادل ٨ ساعات. في بعض الثقافات، يكون أسبوع العمل أقل، ولكن مع الاتجاه نحو التعاقد والعمل الحر، تصبح ساعات العمل أكثر غالباً.

الراتب السنوي	دقيقة	٥ دقائق	١٠ دقائق	٣٠ دقيقة	ساعة	يوم
٥٠,٠٠٠	٤٣	٢,١٧	٤,٣٤	١٣,٠٠	٢٦,٠٠	٢٠٨,٠٠
٤٠,٠٠٠	٣٥	١,٧٣	٣,٤٧	١٠,٤١	٢٠,٨٣	١٦٦,٦٦
٣٥,٠٠٠	٣٠	١,٥٢	٣,٠٣	٩,١١	١٨,٢٣	١٤٥,٨٣
٣٠,٠٠٠	٢٦	١,٣٠	٢,٦٠	٧,٨١	١٥,٦٣	١٢٥,٠٠
٢٥,٠٠٠	٢٢	١,٠٨	٢,١٧	٦,٥١	١٣,٠٢	١٠٤,١٦
٢٠,٠٠٠	١٧	٠,٨٧	١,٧٤	٥,٢١	١٠,٤٢	٨٣,٣٣
١٥,٠٠٠	١٣	٠,٦٥	١,٣٠	٣,٩٠	٧,٨٠	٦٢,٥٠
١٠,٠٠٠	٨	٠,٤٣	٠,٨٦	٢,٦٠	٥,٢٠	٤١,٦٦



الوقت مكلف. اجعل الاجتماعات خيارك الأخير، وليس الأول.



الاجتماعات الناجحة

سمات الاجتماع الناجح هي:

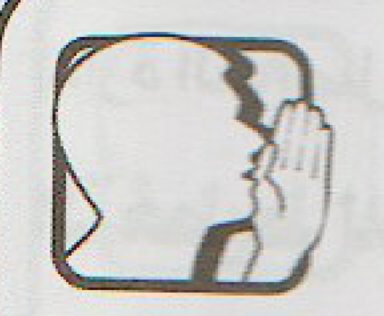
- هناك من يديره أو يتولى رئاسته
- يبدأ في موعده المحدد
- له غاية/أجندة واضحة، مع استعداد الحاضرين له
- يلتزم الحاضرون بصميم موضوعه والمناقشات تكون مناسبة لهذا الموضوع
- له إطار زمني محدد (وقت بدايته وانتهائه محددان بوضوح)
- أولوياته متفق عليها، ويبذل الجميع فيه جهداً للوصول إلى اتفاق
- المقاطعات التي تحدث خلاله قليلة
- يقوم مديره بتلخيص المناقشات بانتظام مع استعداد الجميع للاستماع
- سرعة إعلان نتائجه وتنفيذ قراراته وتوصياته



التخطيط للاجتماع

يجب أن تقرر الأمور التالية مقدماً:

- الهدف من الاجتماع: هل هو إعطاء معلومات أم تبادل معرفة أم حل مشكلة أم التفاوض؟ إن التخطيط، إلى جانب القيادة، هو عنصر أساسي في الاجتماعات الناجحة.
- من الذين يجب عليهم حضور الاجتماع؟ لا تدع أشخاصاً إلى الاجتماع إذا كان موضوعه غير ذي صلة بهم أو إذا كان حضورهم لن يفيد (أقصى عدد للحاضرين هو خمسة عشر شخصاً، على أنه إذا كان العدد ٧–١٠ فستكون السيطرة على الاجتماع أفضل).
- من هم المطلوب منهم أن يسهموا في الاجتماع إسهاماً خاصاً، إن كان هناك أحد مطلوب منه ذلك في الأساس؟ فإذا كنت تريد إسهاماً خاصاً من بعض الأشخاص، فأخبرهم بذلك مقدماً، بحيث يعرفون ما هو المطلوب منهم، وكم من الوقت سيكون متاحاً لهم في الاجتماع.
- ما الذي سيتم مناقشته في الاجتماع؟ ولماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ (انظر الصفحة التالية حول وضع أجندة الاجتماع والالتزام بها).
- أجندة الاجتماع (قائمة بالنقاط التي سيتم تغطيتها) للاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. يجب أن تتأكد من أن الحاضرين يمكنهم فهم أجندة الاجتماع جيداً. كما يجب أن تجعل أجندة الاجتماع بسيطة ويمكن الانتهاء منها بسهولة (أجندة الاجتماع المكتظة بالموضوعات تولد ضغوطاً وتجعل المناقشات لا تتم بهدوء).



تحضير أجندة الاجتماع

الأشخاص الذين توجه لهم الدعوة لحضور الاجتماع سوف يرغبون في معرفة موضوعه (خلف ما يظهر من عنوانه) وسيريدون وقتاً كافياً للاستعداد له. قم بتنظيم أجندة الاجتماع في تتابع منطقي باتباع ما يلي:

- بالنسبة لكل بندٍ في الأجندة، قرر هل هو لإعطاء معلومات أم لاستكشاف بعض الأشياء أم لاتخاذ إجراء أم للتوصل إلى قرار، وقرر أيضاً الوقت المخصص لكل بند منها
- اعمل على خلق إحساس بالإنجاز وذلك بأن تضع البنود السهلة القصيرة في بداية الأجندة
- ضع البنود الأكثر صعوبة في المنتصف حيث يكون الجميع في قمة تيقظهم
- اترك البنود الخاصة بتقديم معلومات فقط في النهاية
- اجعل البندين الأول والأخير في أجندة الاجتماع يناقشا موضوعاً يخص الجميع
- لا تضمن في أجندة الاجتماع بنوداً يمكن التعامل معها من خلال الهاتف/المذكرات/البريد الإلكتروني (الاجتماعات هي فرصة لعقد مناقشات مباشرة وجهاً لوجه)
- يجب أن تكون الأشياء الثلاثة التالية واضحة بالنسبة لكل بند من البنود:
  - الهدف: لماذا تم تضمين هذا البند في الأجندة (البند يتعلق بإعطاء معلومات، بالتوصل إلى قرار، لاتخاذ إجراء، إلخ)
  - العملية: كيف سيتم التعامل معه (على سبيل المثال، تقديمه، التعليق عليه، القرار الذي يجب أن يتخذ)
  - النتيجة: ما الفوائد التي ستثمر عنها مناقشته
- قم بتوزيع نشرة بأجندة الاجتماع مقدما حيثما كان ذلك ممكناً



الموضوعات الفرعية في الاجتماع

حتى الاجتماعات التي تدار بشكل جيد يمكن أن تعاني من تأثير الموضوعات الفرعية أو الهامشية:

- الموضوعات الفرعية هي أحد أكثر الأجزاء المضيعة للوقت في أي اجتماع، وذلك عندما يتكلم الحاضرون بشكل مطول عن نقاط غير ذات صلة بالموضوعات الأساسية في الاجتماع.
- البنود المهمة بالفعل هي التي يجب أن تدرج في أجندة الاجتماع، أما البنود غير المهمة فيجب مناقشتها في مكان آخر وليس في الاجتماع.
- إذا كان من الضروري مناقشة موضوع فرعي كجزء من الاجتماع، فلا تضع هذا الموضوع في نهاية الأجندة؛ فهناك خطر حقيقي في أن يطول الاجتماع بشكل كبير.
- ضع الموضوعات الفرعية في بداية أجندة الاجتماع وخصص لمناقشتها قدراً معيناً من الوقت (١٠ دقائق مثلاً). بهذه الطريقة، يتم تحديد إطار زمني محدد لها وبالتالي لا تشتت أفكار وطاقة الحاضرين وتصرفهم عن الموضوعات الرئيسية التالية في الاجتماع.



إدارة التواصل مع الآخرين

رئاسة الاجتماعات

- الشخص الذي يرأس الاجتماع هو الذي يقوم بتوجيهه ويعطيه شكله المحدد، ولذا فإن اشتراكه في وضع الأجندة هو أمر حيوي لنتائج الاجتماع ونجاحه.
- ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد: إن هذا لا يعطيك فرصة لإنهائه في الوقت المحدد أيضاً، ولكنه كذلك يعطي رسالة واضحة للحاضرين عما تتوقعه منهم. احتفظ في غرفة الاجتماع بساعة كبيرة يمكنك رؤيتها على الدوام.
- عندما تبدأ الاجتماع على الفور دائما وبغير إبطاء، سرعان ما سيعتبر الآخرون الالتزام بالمواعيد أمراً مفروضاً وواجباً. اجعل هذا الأمر قاعدة في اجتماعاتك، وسيقدر الآخرون ذلك.
- انتظار المتأخرين عن موعد الاجتماع يؤدي إلى إفساد مبدأ الالتزام بالمواعيد. فإذا صممت على انتظارهم، فسوف يشعر من جاءوا في الموعد المحدد بأنهم يعاقبون على التزامهم.
- التعامل مع المتأخرين عن موعد الاجتماع يتطلب منك براعة وحذراً ودبلوماسية. أنت بحاجة إلى الترحيب بهم وتيسير انضمامهم ومشاركتهم في الاجتماع. قم بالإشارة إلى النقطة التي وصل عندها الاجتماع، ولخص أي قرارات مهمة تم اتخاذها.
- قدم كل بند في أجندة الاجتماع: ذكر الحاضرين، كما أشرنا سابقاً، بالغرض من كل بند وكيف ستتم مناقشته والنتائج المرجوة منه.
- إذا قمت بتقديم بند يتطلب اتخاذ قرار ما، فتأكد من أن الحاضرين يعرفون مقدماً ما الطريقة التي سيتم اتباعها للموافقة على القرار، على سبيل المثال، بموافقة الجميع، أم بموافقة الأغلبية، أم بموافقة الخبراء في الموضوع (ونفذ توصياتهم في هذا الصدد). والأهم من كل شيء، يجب ألا تكون هناك مفاجآت في الاجتماع.



إدارة التواصل مع الآخرين

رئاسة الاجتماعات: امنح دوراً للحاضرين

كرئيس للاجتماع، لا يتعين عليك أن تفعل كل شيء بنفسك. وبخلاف تفويض تسجيل وقائع الاجتماع لشخص آخر، هناك طرق أخرى لتقليل أعبائك:

- قم بوضع أجندة الاجتماع بعناية بحيث تكون هناك فرصة لأن يتولى آخرون قيادة مناقشة بنود معينة.
- فوض مهمة مراقبة وقت الاجتماع لشخص آخر، والأفضل أن يكون شخصا اعتاد على الحضور متأخراً حتى تلزمه بالحضور. اطلب منه أن يخبرك مثلا أنه لم يتبقَ إلا ٥ دقائق فقط وينتهي الوقت المحدد لمناقشة بند معين.
- اطلب من أحد الحاضرين تلخيص البند الذي تمت مناقشته، ثم بعد الانتهاء من البند التالي، اطلب من شخص آخر تلخيصه، وهكذا بالتعاقب معهم جميعاً، بما فيهم أنت. سوف يجعل هذا الجميع في حالة من الانتباه والتيقظ، ويضمن ألا تتسلل مشاعر الملل إليك أو إلى الآخرين.
- شجع الحاضرين على مغادرة مقاعدهم بين الحين والآخر، فهذا يؤدي عادة إلى زيادة مستوى طاقتهم وتغيير ديناميكيات الاجتماع.
- استخدم لوحات بيضاء ليتم تدوين الأفكار عليها (مهمة أخرى يمكن تفويضها لشخص آخر).
- أثناء الاجتماع، ذكر الحاضرين بالتقدم الذي تم إحرازه. سوف يمنع هذا تكرار ما تم قوله، كما يمكن رئيس الاجتماع من الإشارة إلى نقاط سابقة (مما يحافظ على سير الاجتماع في مساره السليم).



إذا أردت أن تعقد اجتماعاً قصيراً بالفعل، فاستخدم غرفة خالية من المقاعد، وستجد أن الاجتماع سوف يختتم بسرعة ملحوظة!



تحقيق أقصى استفادة من الاجتماعات

إذا كان الحاضرون يهدرون وقتاً قيماً من خلال:	فتعامل مع الأمر كما يلي:
المراوغة وعدم الوضوح في الكلام	اطلب منهم الإيجاز والتوضيح
السلبية بشأن ما يقال في الاجتماع	اطلب منهم تعليقاً إيجابياً
الحوارات الجانبية أثناء المناقشات	قل: "لحظة من فضلكم ... هل يمكنكم عرض أفكاركم؟"
محاولة السيطرة على الاجتماع	قل: "هذا شيء مثير للاهتمام ... فما رأي الآخرين في ذلك؟"
فقدان الاهتمام والخروج عن موضوع الاجتماع	امنحهم مهمة واطلب منهم أداءها
تغيير مسار الاجتماع	لخص المناقشات وأعد الاجتماع إلى مساره وموضوعه الصحيح
مجادلة أشخاص آخرين في الاجتماع	اطلب منهم أن يوضحوا بإيجاز رؤيتهم للموضوع



إدارة العمل مع الآخرين

- العمل مع رئيسك
- العمل الجماعي
- المقاطعات
- الحسم
- قول "لا"
- طلب المساعدة











إدارة العمل مع الآخرين

لماذا يعد ذلك مهماً؟

إذا كنت تعمل في شركة أو مؤسسة، فربما تأتي عليك أوقات تفكر فيها أن الحياة يمكن أن تكون أسهل بكثير إذا كنت ببساطة تعمل لحسابك أنت. فتتخلص نهائياً من طلبات رئيسك في العمل، ومشكلات الزملاء وحالتهم المزاجية، والمقاطعات المستمرة، ناهيك عن الخدع والمكائد، والعملاء ذوي الطباع الصعبة.

وقليلون منا هم من يعملون بمفردهم تماماً، وحتى من لهم عمل مستقل خاص بهم لا يزال يتعين عليهم التعامل مع العملاء والموردين، ولديهم مشروعات يجب عليهم تنظيمها ومواعيد نهائية يجب عليهم الالتزام بها.

ويتزايد كل يوم عدد من يعملون منا لحسابهم بصورة مستقلة، ولكننا لازلنا بحاجة إلى تنمية مهارات العمل مع الآخرين، حتى لو كان العمل معهم عن بعد. وهذا يتطلب مجموعة كبيرة من المهارات.



العمل مع رئيسك في العمل

رئيسك في العمل يمكن أن يكون هو الشخص الذي تعتبر مسئولاً أمامه عن عمل ما، أو الشخص الذي تعمل من أجله، كما في حالة عميل لك مثلا.

ومهما يكن، فهو من الممكن أن يكون سبباً للإحباط والضغوط وإضاعة الوقت. وكثيرون منا يشكون بشأن رؤسائهم في العمل، ولكنك لن تدرك مدى صعوبة وظيفتهم ومهامهم إلا عندما تصبح في نفس موقفهم.

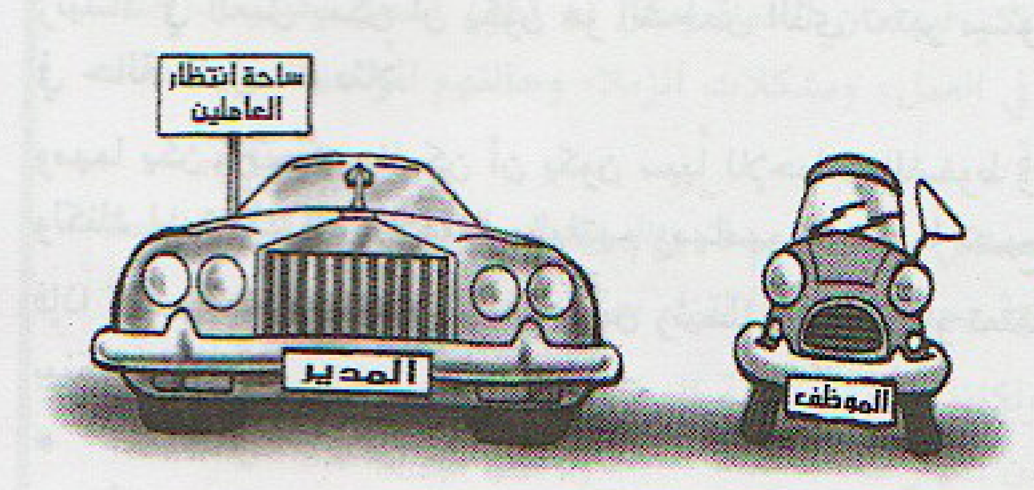
فإذا كنت تضيع الوقت في الشكوى من رئيسك في العمل أو تعتقد بأنه ليس هناك إلا القليل الذي تستطيع فعله لتغيير العلاقة بينكما، فتذكر:

- أنك تمثل ٥٠٪ من هذه العلاقة
- أنك تستطيع السيطرة على سلوكك ١٠٠٪
- أن هناك الكثير من الأشياء المشتركة بينكما؛ فمثلاً: كل منكما لديه:
  - مهمة يجب أداؤها، وكلاكما يعتمد على الآخر في أدائها
  - أهداف واحتياجات وطموحات شخصية ونقاط قوة ونقاط ضعف
- أن رئيسك في العمل يعتمد عليك للحصول على نتائج، فإذا كنت جيداً في أداء مهمتك، فإنه غالباً سيرغب في أن يرى الآخرون ثمرة مجهوداتك



إدارة العمل مع الآخرين

أنت ورئيسك في العمل: ما الفارق بينكما؟



يمتلك رئيسك في العمل (وهذه مسألة قابلة للجدل):

- وضعاً أفضل، مثلا: سيارة أفضل
- وصولاً أسهل إلى ذوي السلطة وتأثيراً أوسع
- سيطرة أكبر على المصادر في العمل
- معرفة أشمل بالصورة الأكبر (معرفة كل ما يدور حولهم)

أما أنت فلديك (أو ربما يكون لديك):

- معرفة أكبر بالمواقف اليومية
- المزيد من أحدث المعلومات
- صلة أقرب بالعميل
- وصول أسهل إلى فريق العمل وإلى ما يحدث بالفعل

بعبارة أخرى، أنت لست عاجزاً تماماً. والسر هو أن تدرك ما يسهم به كل منكما في العلاقة، ثم تتعامل على هذا الأساس، لا أن يشكو كل منكما من الآخر ومن أي نقاط ضعف.





اهتم بمعرفة رئيسك في العمل

إذا أردت أن تتعامل مع رئيسك في العمل بشكل جيد، فسوف يتعين عليك أن تعرف المزيد عنه كشخص. ولكن هذا ليس أمراً سهلا كما قد يبدو، وهذا لأنك لديك أكثر من رئيس واحد.

- كيف حصل رؤساؤك على الوظيفة؟
  - أين كانوا يعملون من قبل، وما الذي حققوه؟
  - ما الذي يأملون في تحقيقه في وظيفتهم الحالية؟
- ما الذي يجيدونه/لا يجيدونه؟
  - ما الذي يحبون/لا يحبون عمله؟
  - هل هم بارعون في التوصل إلى أفكار أم يعتمدون على الآخرين في ذلك؟
- ما هو أسلوبهم في العمل؟
  - هل يفضلون التقارير المكتوبة أم الشفهية؟ هل يحبون الاجتماعات الرسمية؟ هل يرغبون أن تقدم إليهم الحلول أم يحبون معرفة كل الحقائق والخيارات المتاحة؟
- ما الظروف التي يواجهونها؟
  - ما الضغوط الواقعة عليهم؟
  - كيف يتعاملون مع رؤسائهم؟
  - ما الذي يحدث في حياتهم أيضاً؟



إدارة العمل مع الآخرين

العمل مع رئيسك في العمل

حاول أن تؤسس مع رئيسك في العمل علاقة تجعله يعرف أنك شخص يمكن الاعتماد عليه، سواء في أداء وظيفتك أو في دعمه ومساندته.

- كن متاحاً في أي وقت
- حاول أن ترى الأمور من منظوره هو
- حاول أن تجعل انطباعه الدائم عنك أنك تؤدي وظيفتك بشكل جيد
- ابحث عن طرق يمكنك من خلالها استغلال أي نقطة قوة لديك للتعويض عن أي نقطة ضعف لديه هو
- عندما يفوض لك أداء مهمة ما، ابذل قصارى جهدك وتابع إنجازها حتى النهاية، وإذا شعرت أنك لن تستطيع إنجازها، فاطلب المساعدة والمشورة، ومن الأفضل أن يكون ذلك مبكراً
- اشترك معه في كل ما يفعله وكن على مقربة منه دائماً، وحاول أن تبقى على معرفة دائمة بالمهمة التي يعمل هو عليها
- لا تعتمد عليه باستمرار لإعطائك المشورة، وبدلاً من ذلك يمكنك أن تقدم له:
  - أفكاراً وطرقاً بديلة لإنجاز الأمور (فأنت في الغالب أكثر منه معرفة بما يحدث)
  - وجهة نظرك في المشكلات والمواقف المختلفة

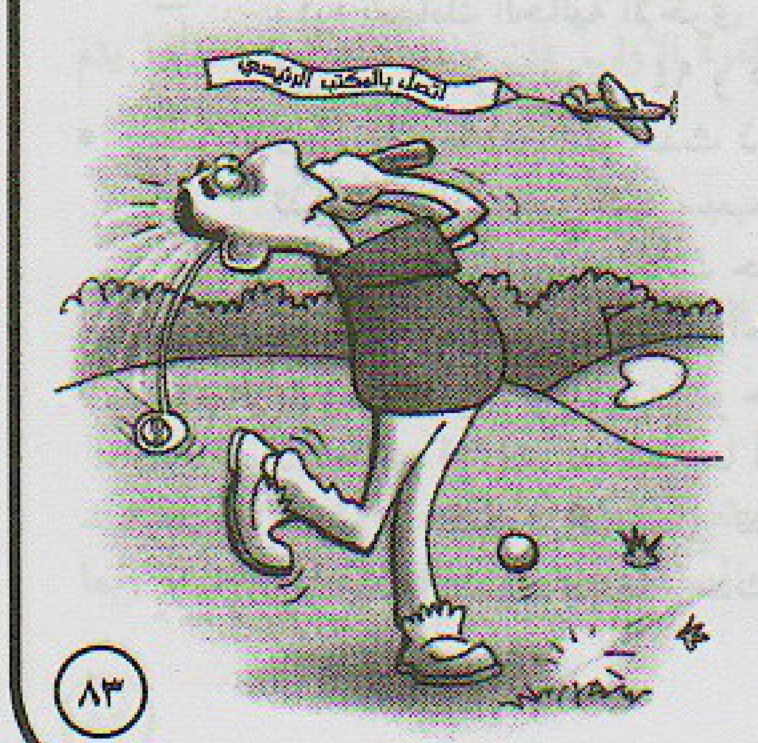


إدارة العمل مع الآخرين

كيف يمكن لرئيسك في العمل أن يختلس وقتك

أياً كانت وظيفتك، لا تسمح لرئيسك في العمل بأن يختلس وقتك من خلال:

- صعوبة الاتصال به:
  - إذا كان هناك سكرتير لرئيسك في العمل، فحاول أن تعرف منه الوقت الذي لا يكون فيه مشغولاً
  - حاول الاتصال به عن طريق البريد الإلكتروني أو على هاتفه المحمول
  - اترك له ملحوظة توضح له فيها أنك كنت تحاول أن تتصل به
- إبطائه في الاستجابة لطلباتك:
  - وضح له سبب أهمية أن تحصل على رد سريع منه على طلب ما
  - استعن بزملائك على تذكيره
  - اجعل من السهل عليه الموافقة على طلبك وذلك بأن تلخص له الخيارات المطروحة وتقدم له توصياتك
- التواصل معك بشكل غامض:
  - اطلب منه توضيحاً فورياً لأي مهمة يسندها إليك
  - كرر على سمعه ما قاله لك أو طلبه منك
  - أخبره بما ستفعله لتحصل على نتيجة بخصوص ما تعتقد أنك قد سمعته منه (كما قلنا من قبل، مهارات الاستماع مسألة مهمة)





كيف يمكن لرئيسك في العمل أن يختلس وقتك

يمكن لرئيسك في العمل أن يختلس وقتك من خلال:

- مطالبتك بمطالب غير واقعية. لو حدث ذلك:
  - وضح له مباشرة ما تشعر به تجاه المسألة
  - ذكره بمهامك الحالية الأخرى (اطلب منه أن يرتب المهام التي أسندها إليك حسب أولويتها)
  - قل "لا" (انظر صفحتي ٩٤ و ٩٥)
- عدم إطلاعك على ما يدور. لو حدث ذلك:
  - تذكر أنه ربما يكون لديه سبب وجيه لذلك (يمكن أن يكون سياسات العمل، أو شيئاً فعلته)
  - حاول أن تستخدم اتصالاتك حتى تعرف ما يدور حولك
  - قم بمواجهته. كن حاسماً، وأخبره عن مشاعرك تجاه هذا الأمر
- عدم الاتساق في قراراته وأولوياته. لو حدث ذلك:
  - ذكره بأي قرارات تم اتخاذها أو بسياسات العمل، إلخ.
  - حاول أن تكتشف السبب في تضارب قراراته وآرائه، فمن الجائز أن السبب في ذلك يرجع إلى مشكلة تنظيمية
  - احتفظ بسجل تدون فيه ما يحدث، أو ما لا يحدث، خصوصاً إذا كان عدم اتساقه في قراراته قد أصبح عادة لديه



إدارة العمل مع الآخرين

العمل كجزء من الفريق

العمل الجماعي أصبح الآن هو الاتجاه السائد بشكل متزايد. وفي الحقيقة، ربما تعمل كجزء من العديد من فرق العمل التي تعمل على مجموعة كبيرة من المشروعات. والفكرة في ذلك هي أن فرق العمل تتوفر لها إمكانية إنجاز أكثر مما يمكن إنجازه لو عمل كل فرد بمعزل عن الآخرين. ومع ذلك، ففريق العمل الناجح لا يتشكل بين عشية وضحاها.

وللأسف، فبسبب ما يحدث عندما يحاول مجموعة من الأشخاص العمل معاً للمرة الأولى، فإن قدراً كبيراً من الطاقة يتم إهداره في:

- تقرير كيفية تنظيم العمل كفريق
- الاتفاق على من سيقود الفريق
- حل الصراعات المحتملة بشأن المهام التي تسند إلى كل فرد، وكيفية اتخاذ القرارات، وما يستطيع الفريق إنجازه وما يمكن أن يعجز عنه
- الوصول إلى معرفة ما يستطيع كل فرد في الفريق أن يسهم به

والنتيجة هي أن قدراً كبيراً من الوقت يمكن أن ينفق في مناقشات ربما تبدو غير مثمرة. ومع ذلك، فمن الأمور الحيوية عند تأسيس أي فريق للعمل أن يتم اتخاذ القرارات الأساسية، وذلك لضمان النجاح المستقبلي للفريق. ولكن لسوء الحظ، ربما تكون هذه المسألة مضيعة للوقت.



نصائح لفريق العمل لتوفير الوقت

إذا طلب منك أن تنضم إلى فريق للعمل، يجب أن تعرف بوضوح أسباب اختيارك. فإذا كنت جيداً في عملك، فإن الآخرين سيسعون للاستفادة من مهاراتك وخبرتك ووقتك. وفي هذه الحالة يجب أن تقيم ما إذا كان بمقدورك أن توفر الوقت اللازم للعمل في الفريق أم لا، وذلك بالنظر إلى كل التزاماتك الأخرى. فإذا لم تجد لديك الوقت الكافي، فمن الواجب عليك من أجل مصلحتك ومصلحة الآخرين أن ترفض (انظر صفحتي ٩٤ و ٩٥)

أما إذا وافقت، فيجب أن تتأكد من أن هذا الفريق:

- لديه رؤية فيما يتعلق بما يتوقع إنجازه، ووفق أي معايير، وتوقيت إنجازه (سوف يعطيك هذا قدراً أكبر من التركيز)
- يتفهم أولوية المهمة التي يعمل عليها
- يعرف المدة الزمنية التي من المتوقع خلالها أن تكرس نفسك للمهمة، ويضع في اعتباره مهامك الأخرى (غالباً ما سيظل مطلوباً منك أن تؤدي مهامك المعتادة)
- يقدر تماماً إسهام كل عضو فيه ويدرك ما يستطيع كل منهم تقديمه (عندما يمتلك أحد الأعضاء موهبة معينة ولا يتم استغلالها، فهذا ليس إهداراً للوقت فحسب، ولكنه جريمة أيضاً)

تذكر أن العمل الجماعي يكون ضرورياً فقط عندما تكون هناك حاجة إلى التعامل مع مشكلات حقيقية لا يمكن التغلب عليها بالعمل المنفرد. لا يجب إذن إهدار الوقت في تكوين فريق للعمل إذا لم تكن هناك حاجة ملحة لذلك.



توفير الوقت من خلال تعلم التعاون

- في الاجتماعات الخاصة بفريق العمل التابع لك، تأكد من أن هدفك (أو ما تريد تحقيقه) واضح للجميع. استخدم هذا الهدف لتشحذ تركيزك مرة ثانية عند الضرورة.
- إذا وضعت أي قواعد لفريق العمل، (على سبيل المثال، بدء الاجتماعات واختتامها في الوقت المحدد لذلك، وتقديم حل أفضل دائماً في حالة عدم موافقتك على اقتراح أحد الأعضاء)، فاحرص على توضيح هذه القواعد للجميع، وقم بالإشارة إليها كلما اقتضت الحاجة.
- لكي تحقق استخداماً فعالاً للوقت والمصادر المتاحة، امنح القيادة بالتعاقب للأشخاص المؤهلين بشكل أفضل لأداء مهام معينة.
- تعلم أن تقف على حقيقة ما يحدث داخل الفريق، فهناك قدر كبير من الوقت يهدر عندما ينقسم فريق العمل إلى مجموعات متناحرة، ويسعى البعض إلى استغلال ذلك لصالحه على حساب مصلحة الآخرين واحتياجاتهم. لا تخش كشف هذه الأمور إذا شاهدت حدوثها.
- اسمح للأعضاء بالتنفيس عما في صدورهم عند الضرورة، كما شجعهم على التعبير عن مشاعرهم. إن التقدم الذي يحرزه الفريق يمكن في الغالب أن يتراجع عندما لا يستطيع أعضاء الفريق التعبير عن آرائهم وعن الأشياء التي تقلقهم.
- اعمل على أن يشيع جو من المرح والضحك داخل الفريق. فعلى كل حال، يصبح الأشخاص أكثر إنتاجية عندما يكون عملهم ممتعاً، وعندما لا يمر عليهم وقت العمل ببطء وتثاقل.



التعرف على المقاطعات

من أين تأتي المقاطعات؟ هل يبدو أي مما يلي مألوفاً بالنسبة لك؟

رئيسك في العمل يقاطعك بتغيير الخطة أو حتى بتكليفك بالمزيد من العمل.

المرءوسون الذين يستغلون طبيعتك الطيبة وكونك متاحاً لهم في أي وقت من النهار ... أو الليل.

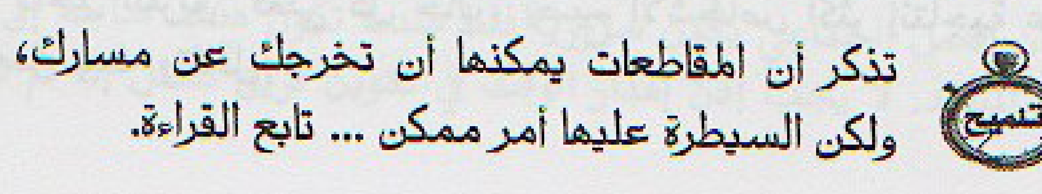
الزملاء الذين يعتقدون أن لديك كل الوقت المتاح في العالم ويأتون للحديث والثرثرة معك، مع أن الحقيقة خلاف ذلك تماماً.

العملاء الذين يمطرونك بطلباتهم ومقاطعاتهم التي لا تملك تجاهلها.

الهاتف الذي يرن باستمرار، وهذه مشكلة تتفاقم بشكل متزايد بسبب أن أشخاصاً كثيرين أصبح لديهم هواتف محمولة.

البريد الإلكتروني الذي يحدث صفيراً مع كل رسالة تصلك





تذكر أن المقاطعات يمكنها أن تخرجك عن مسارك، ولكن السيطرة عليها أمر ممكن ... تابع القراءة.



التعامل مع المقاطعات

- عندما تتم مقاطعتك، اسأل نفسك: "ما الأكثر أهمية: تلك المقاطعة أم ما أعمل عليه؟".
- احتفظ بقائمة بالمهام الحالية. سوف يساعدك هذا على أن تعاود التركيز على ما يفترض أن تؤديه بمجرد أن تتعامل مع المقاطعة.
- حاول أن تجعل المقاطعات قصيرة. اسأل الشخص الذي يقاطعك: "ما الذي تريده؟ ولماذا؟ ومتى؟".
- قم بعمل سجل للأشخاص أو الأشياء التي تقاطعك، فربما تجد نمطاً ثابتاً يوضح الأشخاص الذين يقاطعونك باستمرار وبسبب أي الموضوعات.
- كن حاسما، وتعلم أن تتعامل بحكمة مع من يوجه لك هذا السؤال: "هل يمكنني أخذ دقيقة من وقتك؟".
- تظاهر أن هناك موعدا نهائيا عليك الوفاء به.
- احرص على أن تبدو مشغولا:
  - عليك بالوقوف في مواجهة المقاطعات؛ فنادراً ما سيجلس الشخص الذي يقاطعك عندما يراك واقفاً
  - تخلص من الكرسي الإضافي الموضوع أمام مكتبك
  - قلل من الاتصال بالعين مع الآخرين، والأفضل أن تتجنب ذلك كلية
  - عندما يقاطعك أحد الأشخاص، قم بجمع الأوراق وترتيبها على مكتبك، وداوم على النظر إلى ساعتك
- لا تسمح للشخص الذي يقاطعك بالمجيء إليك، بل اذهب أنت إليه، وبهذه الطريقة يمكنك الانصراف في أي وقت.
- تعلم أن تقول "لا" (تابع القراءة لتحصل على اقتراحات في هذا المجال).
- إذا كنت مشغولا بدرجة كبيرة ولا تريد أي مقاطعات لمدة ساعة مثلا، فأخبر الجميع بذلك.



إدارة العمل مع الآخرين

تعلّم أن تكون حاسماً

إذا كنت تعتقد أن للجميع الحق في مقاطعتك وأنك لا تستطيع أن تقول "لا" في وجه هذه المقاطعات، فسوف تسقط دائماً ضحية لما يفرضه الآخرون على وقتك من طلبات.

والحسم هو حجر الأساس للكثير من الاقتراحات الخاصة بالتعامل مع المقاطعات. والحسم هو أن تدافع عن حقوقك بدون أن تتغاضى عن الحقوق الأساسية للآخرين.

وعندما تكون حاسماً، يمكنك أن:

- تكون عادلاً مع نفسك ومع الآخرين
- تدافع عن حقوقك وعن وجهة نظرك
- تدع الآخرين يعرفون موقفك

تعلُم أن تكون حاسماً عندما:

- تريد أن تعبر للآخرين عن مشاعرك
- تريد أن تصل إلى موقف فوز/فوز
- يكثر مطالبة الآخرين لوقتك لأنك قد اكتسبت بعض المهارات وقدراً من الثقة بنفسك
- يختلس الآخرون وقتك



إدارة العمل مع الآخرين

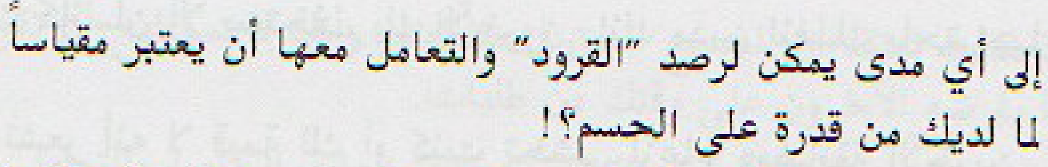
كيف تكون حاسماً؟

- أولاً وقبل كل شيء، يجب أن تدرك تماماً أن من حقك كإنسان ألا يستخف بك الآخرون. إنك مدين لنفسك باحترامها واحترام ما تدافع عنه.
- توقف عن التفكير في نفسك بطريقة سلبية. إذا كنت تشعر أنه لا قيمة لك أو كنت تخشى إزعاج ومضايقة الآخرين، فسيبدو ذلك في طريقة تصرفاتك.
- ابدأ في التعرف على نقاط قوتك وفي التأكيد لنفسك عليها. تدرب على عبارات إثبات الذات، أو التأكيدات الإيجابية عن ذاتك والتي تؤدي إلى السلوك الحاسم.
- تصرف بثقة، وقف منتصبا، وحافظ على الاتصال بالعين مع الطرف الآخر، واجعل جسدك يسترخِ، وتجنب الإشارات والإيماءات التي تثير أعصاب الطرف الآخر.
- تكلم بصوت واضح وادخل في صلب الموضوع مباشرة، ولا تبدأ كلامك بتقديم المبررات أو بالاعتذار.
- استخدم ضمير المتكلم كطريقة تخبر بها الآخرين عن مشاعرك و/أو عن رغباتك.
- كن دقيقاً ومحدداً. إن كلمات مثل: "ربما"، "قد"، توحي بالتردد والحيرة، أما كلمات مثل "يجب"، "سوف"، فهي أكثر دقة وصرامة وجرأة.
- وأخيراً، استمع لما يقوله الآخرون، واحتفظ بهدوئك، ولخص ما يقولونه لتتجنب أي سوء فهم قد يحدث.



إدارة العمل مع الآخرين

حذار من "القرود"!



إلى أي مدى يمكن لرصد "القرود" والتعامل معها أن يعتبر مقياساً لما لديك من قدرة على الحسم؟!

و"القرود" هي مشكلات الآخرين التي ينتهي بها الحال بطريقة ما وهي ملقاة على عاتقك أنت. فعلى الرغم من انشغالك المفرط، فإنه من السهل أن تجد نفسك مستنزفاً في أداء مهام للآخرين. وغالباً ما تكون الطلبات التي يفرضها الآخرون على وقتك (احذر؛ إن "القرود" كثيراً ما تصل إليك عن طريق البريد الإلكتروني) لا علاقة لها، أو لها علاقة بسيطة، بمهامك الأساسية.

وأياً كان السبب، ففي كل مرة تقول فيها "نعم" لطلب كهذا، فأنت تتقبل "قرداً" جديداً، أي مشكلة شخص آخر. والأكثر من ذلك هو أن هذه "القرود" تلتهم الوقت الذي تخصصه لنفسك، بعد أن تكون قد وفيت بمطالب رئيسك في العمل ومطالب وظيفتك.





إدارة العمل مع الآخرين

التعامل مع "القرود"

تقبل "القرد" الذي يلقى إليك معناه في الغالب أنك تتقبل مشكلة ما. وطالما أنك قبلت التعامل معها، فلن يزعج الآخرون أنفسهم بأخذ المبادرة لحلها بأنفسهم. ولكي تتعامل مع "القرود":

١. تعامل معها بشكل فوري. قل: "نعم، يمكنني المساعدة" (ولكن احذر ما قد تلزم نفسك به)، أو "لا، لا يمكنني المساعدة" (انظر النصائح المتعلقة بالحسم).
٢. لا تسمح لها بأن تكون كثيرة، فهي ستثقل عليك بالإضافة إلى أعبائك الأخرى.
٣. تعامل معها وجهاً لوجه فقط أو على الهاتف (تجنب المذكرات أو رسائل البريد الإلكتروني).
٤. أخبر الآخرين أنك مشغول للغاية واطلب منهم معاودة الحضور إليك في وقت لاحق (شيء مدهش كيف أن الكثيرين لا يعاودون الحضور!).
٥. اقترح عليهم اللجوء لشخص غيرك ربما يمكنه التعامل مع مشكلتهم بشكل أفضل.



لا تقل لأحد أبداً: "دع هذه المشكلة لي"، فإنك إذا فعلت ذلك، فستكون قد ألزمت نفسك بها، وربما لفترة طويلة جداً.

إدارة العمل مع الآخرين

قول "لا"



لا شك في أننا جميعاً نستطيع أن نتذكر مواقف قلنا فيها "نعم" ووافقنا على شيء ما، ثم ندمنا على ذلك فيما بعد. بل والأكثر من ذلك أننا نعرف أنه كان يجب أن نقول "لا" في البداية!

وفي الوقت الذي قد تقابل فيه طلباتنا من الآخرين بالرفض، إلا أننا نجد من الصعب علينا أن نرد عليهم بالمثل. إن قول "لا" يعد أحد أصعب الأمور التي يمكن فعلها. ورغم أننا كنا قادرين على قول "لا" عندما كنا أطفالا، إلا أننا عندما نكبر نتحول إلى أشخاص مهمتهم إرضاء الآخرين، ونادرا ما نستخدم كلمة "لا".

وعلى الرغم من أنه بمثابة مديح وإطراء لك أن يطلب شخص آخر وقتك أو مساعدتك، إلا أنك سوف تشعر بالمرارة إذا قلت "نعم" عندما كان يجب عليك أن تقول "لا".

وإذا كان أسلوبك في التعامل مع طلبات الآخرين خالياً من الحسم، وصاحب ذلك قيامك بتقديم الحجج والمبررات الضعيفة، فمن الممكن أن يكتشف الطرف الآخر فيك هذا، كما أنك إذا تعاملت بعدوانية، فربما يفسر الطرف الآخر هذا على أنه هجوم عليه. إن السر هو أن تتأكد من أن يكون صوتك حازماً وواضحاً. انظر في عيني الطرف الآخر وأنت تقول له "لا"، وقم بهز رأسك وأنت تقولها، ولا تضعف وتتراجع عنها فيما بعد.



قول "لا"

إذا كنت تقول "نعم" دائماً لكل مطلب، فلن تكون قادراً أبداً على إدارة وقتك، لأنك بذلك تقدمه دائماً للآخرين. إن كلمة "لا" هي إجابة جديرة بالثناء والإطراء. وتذكر أنك عندما تقول "لا"، فأنت تقولها للطلب الذي يطلبه الشخص منك، وليس للشخص نفسه.

- إذا طلب منك أن تفعل شيئاً أقل أهمية من المهمة التي تعمل عليها حالياً (أو لا تريد فعله ببساطة) فأنت بحاجة إلى أن تقول: "لا أستطيع ذلك".
- لا تعتذر. فلا يجب أن تبدأ ردك بقولك: "متأسف..."، لأن ذلك سوف يجعلك تشعر بالذنب.
- إذا كان ذلك ضرورياً، فاستخدم أسلوب "الاسطوانة المشروخة"، وذلك بأن تكرر إجابتك عدة مرات (سوف يرهق هذا الطرف الآخر وسيعني أنك لست مضطراً للتفكير بشدة حتى مع تعرضك للضغوط).
- كن صريحاً ومباشراً: "أقدر طلبك المساعدة مني، ولكنني لا أستطيع تقديمها لك في الوقت الحالي".
- إذا كنت معتاداً على قول "نعم" والندم على ذلك فيما بعد، فحاول أن تمنح نفسك وقتاً للتفكير: "أحتاج إلى مراجعة جدول مواعيدي. من فضلك عاود الاتصال بي في وقت لاحق".
- لا تشعر أنك مضطر إلى إعطاء الطرف الآخر سبباً لرفضك لطلبه.
- احتفظ بهدوئك: تجنب أن تبدو متأثراً بشكل كبير أو أن يبدو عليك الضيق أو الإحباط.
- إذا كان رئيسك في العمل قد طلب منك أداء مهمة ما، فقل له: "إنني أعمل في الوقت الحالي على مهمة أخرى، فأيهما تريدني أن أعطيها الأولوية؟".



إدارة العمل مع الآخرين

طلب المساعدة

الحديث عن تفويض المهام في الشركات أصبح مثيراً للضحك في هذه الأيام. ورغم ذلك، فالكل يطلب منه إنجاز المزيد من المهام بالمصادر القليلة المتاحة، وفي ظل مواعيد نهائية قاسية. ففي أيامنا هذه، لم يعد هناك وفرة من الأشخاص الذين يمكن أن تفوض المهام إليهم.

ولكن، في ظل التأكيد على ضرورة العمل الجماعي، فإن طلب المساعدة يعتبر إجراءً له ما يبرره، ولذلك:

- لا تشعر بالذنب أو تعتذر عندما تطلب المساعدة من أحد.
- حدد بوضوح نوع المساعدة التي تريدها، ولماذا ومتى تريدها.
- حاول أن ترى الأمور من منظور الطرف الآخر: "ما الذي سوف يستفيده من ذلك؟".
- نوع أساليبك:
  - أسلوب غير رسمي: "هل يمكنك من فضلك أن تفعل ذلك عندما يتوفر لك الوقت وتتاح لك الفرصة؟"
  - أسلوب التعاون المشترك: "أعرف أنك الأكثر خبرة بين أفراد الفريق، وسأقدر لك مساعدتي في الأمر"
  - أسلوب التركيز على المشكلة: "لديَّ مشكلة تحتاج إلى قدر من الفكر الجديد، فهل لك أن تساعدني في حلها؟"
- ابدأ بنفسك: كن على استعداد لمساعدة الآخرين عندما يتوفر لديك الوقت.
- وأخيراً، إذا قال لك أحد "لا" ورفض أن يساعدك، فلا تجعل هذا يغير من فكرتك عنه، فمن الجائز أنه قد قرأ هذا الكتاب!

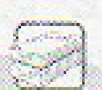


إدارة الحياة اليومية

- وقت ذروة النشاط
- السيطرة على الأمور
- حل المشكلات
- الخرائط الذهنية
- اتخاذ القرارات
- الضغوط



إدارة ما تفعله

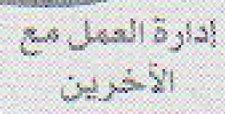


إدارة مكان العمل



إدارة الحياة اليومية

إدارة العمل مع الآخرين



إدارة التواصل مع الآخرين









إدارة الحياة اليومية

وقت ذروة النشاط

- كل منا لديه وقت أثناء اليوم يكون فيه في أوج نشاطه وقمة تيقظه
- والسر هو أن تتعرف على هذا الوقت الذي تكون فيه في أوج نشاطك وحيويتك وتؤدي فيه تلك الأنشطة التي تتطلب منك طاقة وفكراً وانكباباً على العمل
- وعندما ينخفض مستوى ما لدى المرء من طاقة، يصبح في حالة من الخمول والكسل، ويميل إلى ارتكاب الأخطاء
- راقب ما تأكله؛ فالوجبات الدسمة تجعل الإنسان في حالة من البلادة والكسل، أما الوجبات الصحية فيمكن أن تمده بالطاقة لساعات
- قسم عملك على فترات (كل منها ساعة كحد أقصى قبل أن تأخذ راحة). بهذه الطريقة، سوف تستطيع التركيز بشكل أفضل

تلميح: لا تهدر الوقت الذي تكون فيه في أوج نشاطك وطاقتك في أداء عمل ليس له أولوية كبيرة.



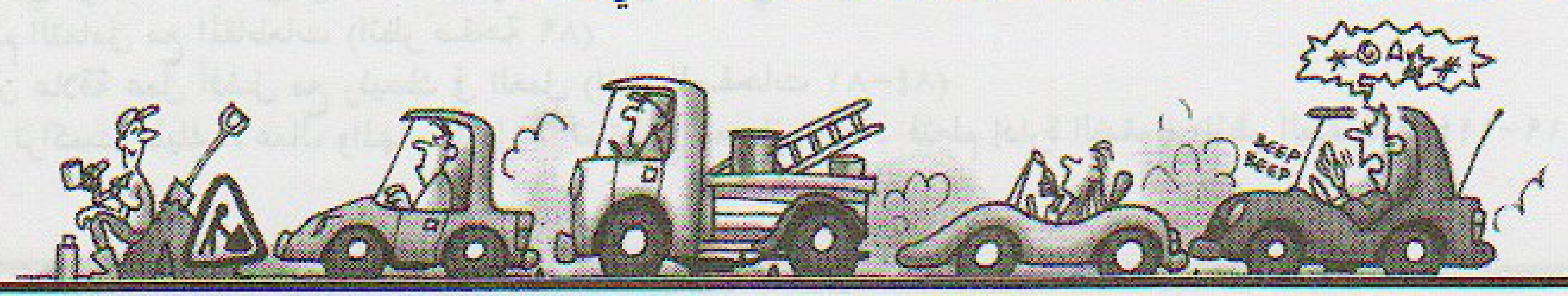
إدارة الحياة اليومية

السيطرة على الأمور

إدارة الوقت بشكل أفضل تتطلب المزيد من السيطرة من جانبك على ما تفعله في العمل وفي البيت. غير أن هذا الأمر ليس بالسهولة التي يبدو عليها؛ ففي كل يوم تحدث لنا أشياء خارجة عن سيطرتنا أو سيطرتنا عليها محدودة.

- عملاء يفرضون علينا مطالب يجب الوفاء بها
- اجتماعات يتعين علينا حضورها، ولا يمكن التنبؤ بتوقيتها ومدتها
- زملاء يأخذون عطلاتهم ويجب أداء مهامهم في غيابهم
- حوادث طارئة تتطلب اهتماماً فورياً بها
- تعطل بعض الأجهزة (خصوصاً أجهزة الكمبيوتر) مما يؤدي إلى إفساد خططنا
- يمكن أن نمرض في أي وقت
- الانتقال من مكان إلى آخر غالباً ما يستغرق وقتاً أكثر من المتوقع (بسبب ازدحام المرور)
- الكوارث الطبيعية

والوقت الذي يتبقى بعد ذلك يتعين علينا فيه إنجاز خططنا. فهل يكفي هذا؟





السيطرة على الأمور

مقدار الوقت الذي يمكنك التحكم فيه يتأثر بالأمور التالية:

وظيفتك

إذا كنت تقدم خدمة للعملاء، فسوف يكون يومك مليئاً بالمقاطعات.

رئيسك في العمل

كلما كان رئيسك في العمل كثير الطلبات ولا يمكن التنبؤ بتصرفاته وغير منظم، زاد احتمال أن يؤثر ذلك على الطريقة التي تقضي وقتك بها.

طبيعة شخصيتك

إذا كنت تود أن تكون صديقاً للجميع، إذن فسوف تعطي من وقتك لهؤلاء الذين يرغبون في اختلاسه منك (هل تتذكر "القرود" التي تحدثنا عنها؟). إذا كنت جاداً في رغبتك في السيطرة على حياتك:

- ابدأ في قول "لا" لمن يريدون اختلاس وقتك (انظر صفحتي ٩٤ و ٩٥)
- تعلم التعامل مع المقاطعات (انظر صفحة ٨٩)
- كون علاقة عمل أفضل مع رئيسك في العمل (انظر الصفحات ٨١-٨٤)
- إذا تراكمت عليك الأعمال والمهام بشكل لا تستطيع معه إنجازها، فتعلم إدارة الضغوط (انظر الصفحات ١١٤-١١٩)

حل المشكلات



معظم المشكلات التي نواجهها كل يوم نقوم بحلها بدون أن نوليها انتباهنا ولو للحظة واحدة. ومع ذلك، فكلمة مشكلة في حد ذاتها يمكن أن تؤدي إلى أفكار سلبية تستطيع أن تستنزف طاقتنا، كما تولد الذعر وتستهلك الكثير من الوقت.

وهناك مواقف يحدث فيها شيء ما (كأن ينفد الحبر من الطابعة أو يحترق مصباح كهربائي). وهنا يكون حل المشكلة هو ببساطة إصلاح ما انكسر أو تعطل؛ فنحن نعرف أن أشياء كهذه (الحبر/المصباح) سوف يتعين استبدالها بمرور الوقت.

وهناك مواقف أخرى يكون فيها سبب المشكلة غير معلوم (عندما تتعطل سيارتك مثلاً أو عندما يحدث فشل في النظام في جهاز الكمبيوتر). وفي هذه المواقف يتطلب الأمر مزيداً من الفحص لمعرفة السبب.

وفي بعض الأحيان نتعامل مع مشكلة ما ولكننا نجدها تستمر كما هي. وغالباً ما يكون السبب في ذلك هو أننا نكون قد تعاملنا مع الأعراض الظاهرية للمشكلة وليس مع السبب الأصلي لها. وعندما تتبنى أسلوباً منظماً في التعامل مع المشكلات والمواقف المختلفة، فإن ذلك يمكن أن يلقي ضوءاً جديداً عليها، وفي النهاية يوفر عليك الوقت.



إدارة الحياة اليومية

تحديد المشكلة

عندما تصادفك مشكلة ما، فسوف يفيدك أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- من/ما المشكلة؟
- ما الذي لا يمثل مشكلة؟
- أين تكون هذه مشكلة؟
- أين لا تكون هذه مشكلة؟
- متى تكون هذه مشكلة؟
- متى لا تكون هذه مشكلة؟
- ما حجم هذه المشكلة؟

ومن بين طرق اكتشاف سبب المشكلة وليس مجرد مظاهرها تطبيق مخطط السبب والنتيجة.

ضع العبارة التي تصف المشكلة (النتيجة) في أحد الجانبين، ثم حدد الأسباب الرئيسية للمشكلة، ثم اعمل على تقسيم كل سبب منها إلى أجزاء أصغر. الأسباب المتكررة يمكن أن تعطي إشارة إلى السبب الأصلي للمشكلة.



تعلم أن تصل إلى جوهر المشكلات لا أن تواجه/تتعامل مع أعراضها الظاهرية فقط.



حل المشكلات: أسلوب السبب/النتيجة



إدارة الحياة اليومية

معرفة المشكلة بوضوح

التعبير عن المشكلة أو وصفها بشكل محدد (الأمر الذي يعكس السبب الرئيسي لها) يمكن أن يوفر عليك الوقت ويساعدك على تركيز أفكارك وطاقاتك. ويجب أن يكون وصف المشكلة:

- في كلمات قصيرة ودقيقة
- واضحاً وخاليا من الغموض
- يوفر إمكانية قياس التقدم في حلها



إذا وجدت نفسك غير قادر على وصف المشكلة، فحاول أن تبدأ بعبارة "كيف يمكنني أن".

كيف يمكنك قياس نجاحك في حل المشكلة؟

في كلمات بسيطة، هناك عادة نوعان من معايير النجاح:

- تحقيق المفروضات... وهي المتطلبات الأساسية التي يجب الوفاء بها
- تحقيق الرغبات... وهي النتائج المرجوة بعد أن يتم الوفاء بالمفروضات

إدارة الحياة اليومية

التوصل إلى أفكار لحل المشكلات

في بعض الأحيان تواجهنا مشكلات لم نتعامل مع مثلها من قبل، وهذه تتطلب منا أن نتحدى افتراضاتنا وطريقتنا المعتادة في التفكير. وفي مثل هذه الأوقات، نكون بحاجة إلى أن نثير ما بداخلنا وبداخل الآخرين من روح الإبداع والتوصل إلى رؤى جديدة. حاول أن:

- تتحدث مع الآخرين. فعلى كل حال، ربما لا تكون أنت الوحيد الذي يعاني من هذه المشكلة.
- تستشير ذوي الخبرة: ما الذي كانوا سيفعلونه لو كانوا في مثل موقفك؟
- تنظر إلى المشكلة من زاوية مختلفة.
- تصفها بطريقة مختلفة.
- تستغل كل ما تعرفه عن المشكلة في حلها.
- تبرز الجوانب الأساسية في المشكلة بأن تتساءل باستمرار عن أسبابها.
- تستخدم تجاربك: ما الذي تخبرك به تجاربك عن مثل هذه المواقف؟
- تترك المشكلة ٢٤ ساعة، ثم تعاود النظر إليها وترى ما تبدو عليه عندئذ.





إدارة الحياة اليومية

الخرائط الذهنية للمساعدة على الإبداع

الخرائط الذهنية هي طرق لتجميع الآراء وتوليد أفكار حول موضوع ما عن طريق التفكير الحر، وتكون عادة في صورة تخطيطية (وهي تعرف أحياناً بالمخططات العنكبوتية أو النماذج العقلية).

استخدم الخرائط الذهنية في:

- التوصل إلى أفكار ورؤى لحل المشكلات (قم بعمل خريطة ذهنية، ثم اتركها لمدة ٢٤ ساعة، ثم عاود النظر إليها لترى ما الذي يمكنك أن تضيفه إلى أفكارك الأصلية)
- كتابة التقارير
- تسجيل الملاحظات في الاجتماعات أو أثناء المكالمات الهاتفية
- التخطيط للعروض التقديمية

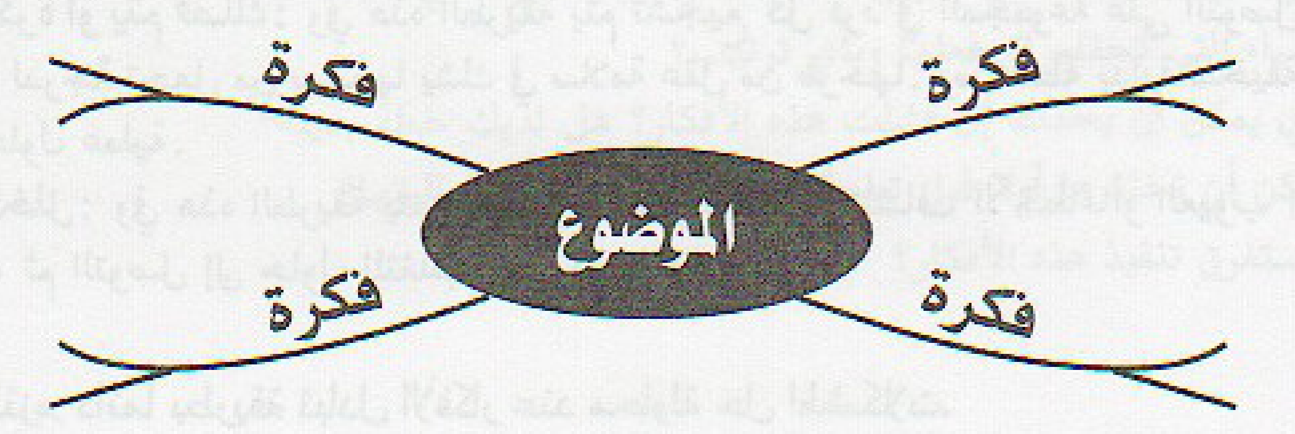
ما يميز الخراط الذهنية عن القوائم العادية:

- يمكن أن تبني عليها المزيد من الأفكار
- يمكن أن تضيف إليها معلومات جديدة بسهولة
- يمكن أن ترى الروابط بين الأفكار بسهولة أكبر
- تساعدك على تذكر المعلومات



رسم الخرائط الذهنية

- استخدم قطعة كبيرة من الورق
- ضع الفكرة أو الموضوع الرئيسي في منتصفها
- اجعل الأفكار تتفرع من المنتصف
- اكتب كلماتك على الخطوط
- دون كل ما يطرأ على ذهنك حتى ينضب معين أفكارك
- لا تقلق بشأن ترتيب عرض هذه الأفكار
- دون كل فكرة بلون مختلف





إدارة الحياة اليومية

أساليب لحل المشكلات

بالإضافة إلى تبادل الأفكار كطريقة مألوفة لحل المشكلات، هناك أساليب أخرى يمكن أن تعتمد عليها المجموعات، وهذه تضم:

- **جلسات استثارة الأفكار:** وفيها يتم إعطاء كل فرد في المجموعة مجموعة من البطاقات أو الأوراق اللاصقة ويتم تشجيعهم على التوصل إلى أفكار لحل المشكلة المطروحة. وبعد ذلك يتم عرض هذه الأفكار على المجموعة بأكملها ويكون عليها أن تبحث عن روابط بين الاقتراحات التي توصل إليها أفرادها.
- **القياس:** وفي هذه الطريقة يحاول كل شخص التوصل إلى رابط بين مشكلة محددة في أحد مجالات العمل وحل موثوق به لمشكلة مشابهة في مجال آخر.
- **توصَّل إلى أغرب فكرة أو يتم فصلك:** وفي هذه الطريقة يتم تشجيع كل فرد في المجموعة على التوصل إلى حلول غريبة أو مجنونة للمشكلات لدرجة تجعل من يسمعها يشك في سلامة عقل من طرحها. ومن نقطة بداية سخيفة، تحاول المجموعة التوصل منها إلى حلول عملية.
- **اكتشاف مواضع الخلل:** وفي هذه الطريقة يتم تشجيع المجموعة على اكتشاف الأخطاء أو العيوب الموجودة في المنتج أو الخدمة أو الموقف، ثم التوصل إلى حلول للتغلب على كل منها.



لا تلتزم دائماً بطريقة تبادل الأفكار عند محاولة حل المشكلات.

اختيار أفضل الحلول



بعد التوصل إلى كل الأفكار المكنة لحل المشكلة، يمكن أن تكون الخطوة التالية المحتملة هي:

- مقارنة هذه الأفكار بمعيار المفروضات والرغبات السابق ذكره
- قبول أي حلول تحقق مبدأ المفروضات أو المتطلبات الأساسية (الرغبات هي أشياء مرجوة وغالباً ما تكون فائدة إضافية)
- والآن حاول أن تستكشف التأثيرات المحتملة في حالة قبول الأفكار التي توصلت إليها لحل المشكلة:
  - ما الذي قد تعنيه هذه الأفكار من الناحية العملية؟
  - كيف ستقوم بتطبيق هذه الأفكار؟
  - من غيرك يجب إشراكه في تطبيق هذه الأفكار وما التأثير الذي سيحدثه؟
  - ما الأشياء التي تحتاج إلى فعلها وبأي ترتيب؟
  - ما الذي يمكن أن يحدث إن فشلت هذه الأفكار؟ هل لديك خطة بديلة؟
  - هل يمكن أن تختبرها أولاً قبل تطبيقها وذلك لمعرفة مدى فعاليتها؟
  - كم سيستغرق تنفيذ هذه الأفكار؟



إدارة الحياة اليومية

اتخاذ القرارات

نحن لا نقضي وقتاً في حل المشكلات فحسب، ولكن أيضاً في اتخاذ القرارات. وبعض هذه القرارات يكون خطيراً، والكثير منها يكون روتينيا. وليس هناك شيء اسمه قرار صحيح، ولكننا نستطيع أن نتعلم من كل قرار نتخذه، سواء كان جيداً أو سيئاً.

وعندما تكون بصدد اتخاذ قرار ما، ضع في اعتبارك:

- مقدار الوقت المتاح أمامك
- أن الضغوط والعواطف يمكن أن تؤثر على القرارات التي تتخذها
- أن القرارات التي يتم اتخاذها استناداً إلى المشاعر والأحاسيس تحتاج إلى دليل يدعمها
- أن بإمكانك الحد من الخيارات المتاحة أمامك بالاعتماد على ما فعلته من قبل وحقق النجاح، وليس باستكشاف طرق وأفكار جديدة
- أن ما حدث في الماضي لن يحدث في المستقبل بالضرورة
- أن الأحداث لا تقع دائماً وفق ما كنت تخطط أو تأمل لها، ولذلك عليك أن تتوقع أن الأمور يمكن أن تسير على نحو خاطئ

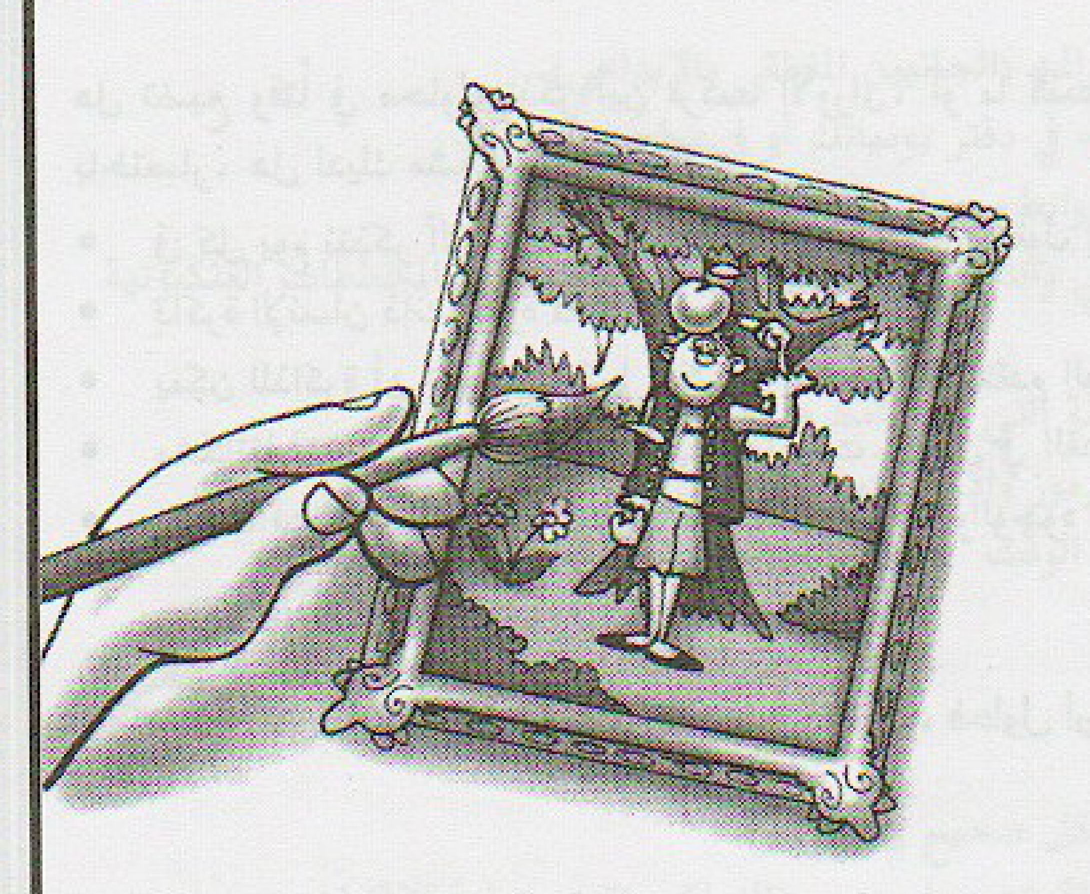


اتخاذ القرارات



يمكنك أن توفر الوقت بأن:

- تكون لديك صورة واضحة لما تحاول تحقيقه (انظر الجزء الخاص بحل المشكلات)
- يكون لديك فهم كامل للموقف أو للمشكلة
- يكون لديك أكبر قدر تستطيع تجميعه من الحقائق
- تدون مزايا وعيوب أي قرار يتعين عليك اتخاذه
- يكون المحيطون بك على استعداد للمخاطرة (وخصوصاً عندما لا تتوافر لديك كافة المعلومات)
- يكون لديك حكم صائب على الأمور (الموازنة بين كافة المزايا والعيوب





إدارة الحياة اليومية

هل تخذلك ذاكرتك؟

هل تضيع وقتاً في محاول تذكر أين تركت الأوراق، أو ما كنت على وشك أن تفعله، أو أسماء الأشخاص الذين تقابلهم؟ باختصار، هل لديك مشكلة مع ذاكرتك؟

- في كل يوم نتذكر آلاف الأشياء، ولكن من الشائع أن نقول إن ذاكرتنا ضعيفة
- ذاكرة الإنسان ذات قدرة مذهلة
- يمكن للذاكرة أن تتحسن، كما يمكن ألا تتدهور مع تقدم العمر، ولكن إذا تم استخدامها وتدريبها
- مشكلتنا ليست في القدرة على تلقي المعلومات، ولكن في القدرة على تذكر واسترجاع المعلومات المختزنة في عقولنا
- يمكنك أن تكتسب المهارات اللازمة لتذكر الأسماء والوجوه وأرقام الهواتف وكذلك لتتذكر ما تتعلمه.



إذا كانت تعاني من مشكلات مع ذاكرتك، فحاول أن تتعلم بعض الأساليب البسيطة لتقوية الذاكرة.

إدارة الحياة اليومية

تحسين ذاكرتك



- لكي تحسن ذاكرتك، يتعين عليك أن تستخدم جانبي المخ (الجانبين المنطقي والإبداعي)
- إذا كانت لديك مشكلات في التذكر، فقم بتدوين الأشياء في دفتر يومياتك أو في مخطط الوقت
- انتبه لما تفعله ... أبطئ حركتك ... حاول أن تؤسس روابط مع ما تسمعه وتراه وتفعله
- حاول أن تجرب فنون تقوية الذاكرة مثل التشفير اللوني والتحديد والتسطير والخرائط الذهنية والمخططات العنكبوتية
- إذا كنت لا تستطيع أن تتذكر أين تضع الأشياء:
  - قم بإنشاء مكان معين تضع فيه كل الأشياء المهمة التي تريد تذكرها
  - قم بعمل اقترانات بصرية تعتمد على الصور والرموز والأصوات والحروف، إلخ.
  - اربط ما تريد أن تتذكره بما كنت تفعله في ذلك الوقت
- إذا كان تذكر الأسماء يمثل مشكلة بالنسبة لك:
  - انتبه جيداً عندما تقابل شخصاً لأول مرة
  - حاول أن تربط اسمه بشيء مميز أو فريد فيه
  - اطلب منه أن يكرر اسمه إذا كنت لم تسمعه بشكل صحيح في أول مرة
  - دعم معرفتك الجديدة بتكرار الاسم في أي محادثة تجريها معه، وذلك لكي تقوي عملية الاقتران

إدارة الحياة اليومية

التوتر: عندما تتراكم عليك الضغوط

حقيقة أنك تقرأ هذا الكتاب تشير إلى أنك إما مهتم بالاستغلال الأمثل لوقتك وإما أن الوقت يمثل مشكلة بالنسبة لك. وربما تكون ضغوط الحياة اليومية لها تأثير عليك، فعلى كل حال:

- هناك دليل على أننا أصبحنا الآن نعمل ساعات أطول، ومن ثم نعرض صحتنا وعلاقاتنا الأسرية للخطر
- الضغوط التي نتعرض لها نتيجة للمنافسة ومن أجل الوفاء بمتطلبات العملاء المتزايدة على الدوام (وكذلك حاجتنا إلى التشبث بوظيفتنا) تجبرنا على قضاء المزيد من الوقت في العمل
- ورغم أن للضغوط فوائدها، إلا أن الكثير منها يمكن أن يؤدي إلى أخطاء في حكمنا على الأمور، ويجعلنا نرتكب الأخطاء والحوادث، كما يمكن أن يتلف صحتنا
- بعض الأشخاص أكثر عرضة من غيرهم للشعور بالتوتر نتيجة للإفراط في العمل، وقد حدد الباحثون الأمريكيون نوعين من الأشخاص: النمط "أ"، وهؤلاء، رغم أنهم يحبون العيش في ظل الضغوط، هم الأكثر عرضة لتأثيراتها، والنمط "ب"، وهؤلاء نادراً ما يسمحون للأحداث بأن تزعجهم
- والنمط "أ" ليس مقصوراً على الأشخاص فقط، فهناك أيضاً من المؤسسات ما يمكن أن نطلق عليه النمط "أ". تابع القراءة لترى إن كانت مؤسستك من هذا



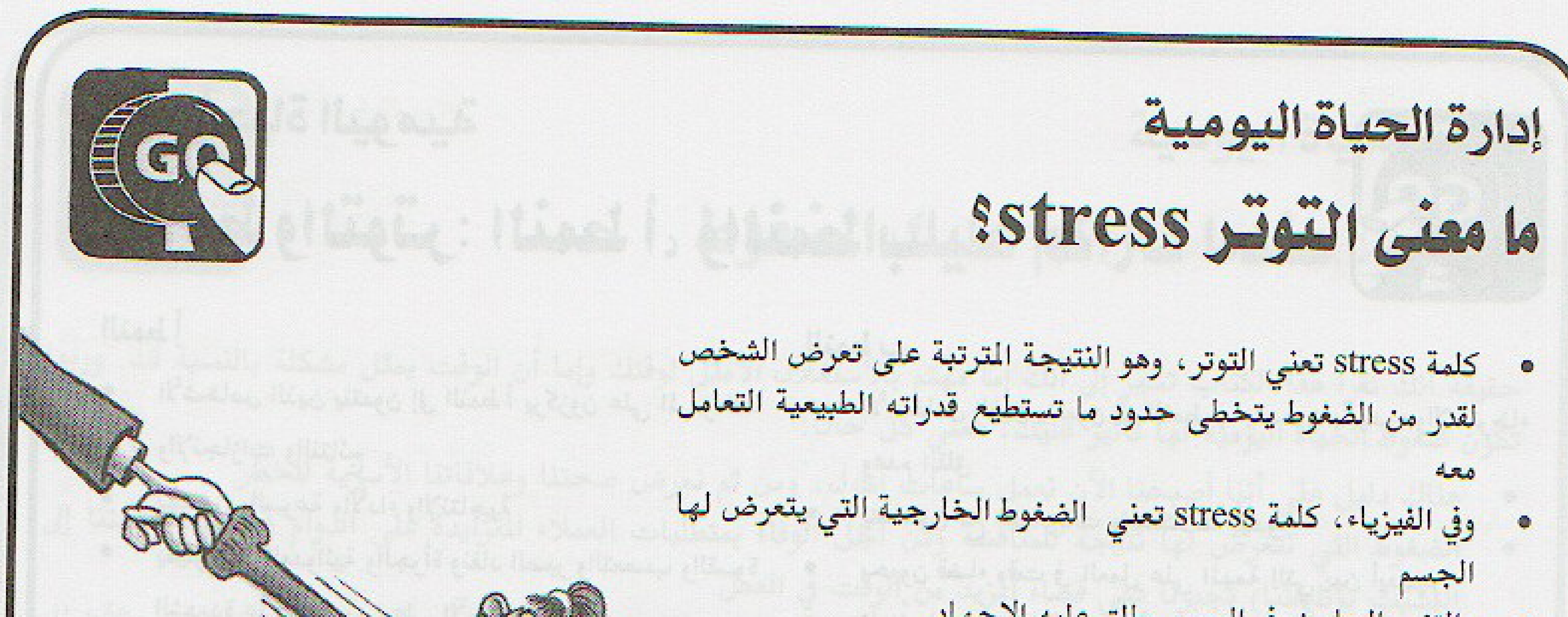
الضغوط والتوتر: النمط أ، والنمط ب

النمط أ

- الأشخاص الذين ينتمون إلى النمط أ يركزون على المردودات والإنجازات والنتائج
- يهتمون بالسرعة والأداء والإنتاجية
- يميلون إلى العدوانية والجرأة ونفاد الصبر والتعصب والقسوة الشديدة على أنفسهم وعلى الآخرين
- شديدو الانشغال بالوقت وينتقلون من موعد إلى موعد
- حريصون على بدء وإنهاء كل شيء في موعده المحدد
- يتسمون بالقوة والتنافسية (الفوز بالنسبة لهم مسألة حاسمة)
- يؤمنون أن النجاح هو أهم شيء في الحياة، الأمر الذي يجعل الآخرين يشعرون بالضغوط والتوتر
- عرضة للإصابة

النمط ب

- الأشخاص الذين ينتمون إلى النمط ب يتسمون بالهدوء والاسترخاء وعدم القلق
- يتعاملون مع الصعوبات والمشكلات بهدوء
- يحبون قضاء وقت في العمل على المهمة التي بين أيديهم
- نادراً ما يشعرون بالانزعاج أو الارتباك
- يقضون وقتاً في تأمل البدائل المتاحة
- يشعرون عادة بأن هناك الكثير من الوقت المتاح لعمل الأشياء
- يعيشون حياة متوازنة؛ فالحياة بالنسبة لهم ليست للعمل فحسب
- أقل عرضة للإصابة



إدارة الحياة اليومية

ما معنى التوتر stress؟

- كلمة stress تعني التوتر، وهو النتيجة المترتبة على تعرض الشخص لقدر من الضغوط يتخطى حدود ما تستطيع قدراته الطبيعية التعامل معه
- وفي الفيزياء، كلمة stress تعني الضغوط الخارجية التي يتعرض لها الجسم
- والتغير الحادث في الجسم يطلق عليه الإجهاد
- وعند استخدام كلمة stress في الحياة العادية، فنحن نخلط بين المصطلحين، فنستخدمها للإشارة إلى كل من الضغوط التي نتعرض لها وما لهذه الضغوط من تأثيرات علينا

ملحوظة: *ليست كل "الضغوط" مضرة.*



أسباب التوتر

مكان العمل

القوانين، التغييرات، طلبات العملاء، الشائعات

الوظيفة التي تعمل بها

حجم العمل (أكبر/أقل من اللازم)، المواعيد النهائية، الضغوط، المسئولية عن طاقم العمل

حياتك المهنية حتى الآن

الانجراف في العمل بدون أهداف واضحة، عدم الاستمتاع الحقيقي بما تفعله، عدم رؤية إمكانية للتغيير، المستقبل الغامض

علاقاتك

توتر علاقاتك مع زملائك في العمل أو مع أصدقائك أو شريكة حياتك أو رئيسك في العمل أو طاقم العمل أو أولادك أو عائلتك

الصراعات

عدم القدرة على تحقيق توازن بين العمل والبيت، القلق على النواحي المادية

أشياء تفرضها على نفسك

القسوة على نفسك، تدني صورتك عن ذاتك، سوء إدارتك لذاتك



التعرف على علامات التوتر

جسدية

نوبات الصداع، سوء الهضم، خفقان القلب، حالات الحساسية، الإصابة بالعدوى، الارتجاف، الغثيان، الشعور بالتعب، نقصان/زيادة الوزن، أوجاع وآلام غامضة

ذهنية

التردد، ارتكاب الأخطاء، النسيان، ضعف التركيز، سهولة التشتت، القلق الزائد، اتخاذ قرارات متهورة

انفعالية

النزق وحدة الطبع، الغضب، استعداء الآخرين، العصبية، الخوف، قلة الثقة بالنفس، القلق، التشاؤم، عدم الرضا عن الحياة أو عن العمل

سلوكية

الانطوائية، الضجر والتململ، عدم القدرة على الاسترخاء، فقدان/زيادة الشهية، اهتمام أقل/زائد بالجنس، الإفراط في التدخين، أخذ هموم العمل إلى البيت، فرط الانشغال لدرجة العجز عن الاسترخاء، سوء الإدارة



إدارة الحياة اليومية

كيف تقلل التوتر؟

تذكر أن الخيار خيارك فيما يتعلق بالتوتر: إما ألا تفعل شيئاً تجاهه، وإما أن تقاومه وتتعلم إدارته عن طريق:

- تحديد الأسباب التي تجعلك تشعر بالتوتر (سوف يعطيك هذا إشارة إلى ما تحتاج إلى التعامل معه)
- التركيز على الأشياء المهمة التي يجب إنجازها والتخلص من الاجتماعات والمكالمات الهاتفية غير الضرورية والزوار غير المهمين
- تعلم طلب المساعدة من الآخرين، فلا أحد منا لا يمكن الاستغناء عنه
- ضبط إيقاع عملك: لا تندفع في العمل بسرعة كبيرة وامنح نفسك راحات متكررة أثناء اليوم مدة كل منها ١٠ دقائق
- النظام والترتيب؛ فالفوضى لها مشكلاتها
- تعلم قول "لا": لا تقبل الاضطلاع بكل مهمة تعترض طريقك
- تناول الطعام بطريقة صحية، وتجنب تناول الكثير من الدهون والسكريات
- تحسين مهارات الاستماع لديك. الكثير من الأشخاص المشغولين وذوي الطاقة العالية هم مستمعون غير جيدين
- أخذ راحة من العمل، وذلك بأن تتأكد من الحصول على حقك من الإجازات والعطلات
- الحفاظ على لياقتك البدنية: حاول أن تمارس السباحة و/أو رياضة المشي
- تعلم إدارة وقتك بفعالية أكبر



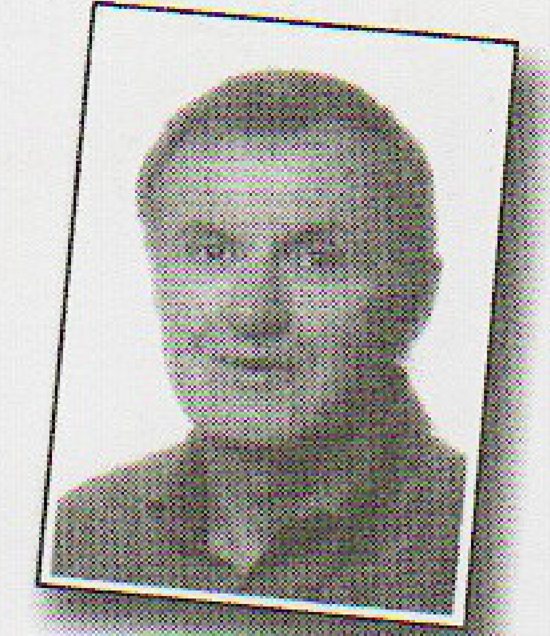
والآن، إلى أين؟

- تقبل أنه لن يتاح لك أبداً كل الوقت الذي تحتاجه لفعل ما تريده
- يجب أن تدرك أن قلة الوقت غالباً ما تكون عرضاً لمشكلات أخرى (الاضطلاع بالكثير من الأعمال، سوء التخطيط، عدم القدرة على قول "لا")
- تذكر أنه إذا كانت الأشياء مهمة حقاً، فستجد بطريقة ما الوقت لفعلها

ولذلك:

- استخدم الاستراتيجيات التي تحقق لك النجاح كأساس لك
- لا تقدم على عمل تغييرات جذرية في الطريقة التي تعمل بها، ولكن بدلاً من ذلك حاول بالتدريج أن تجرب أفكاراً جديدة
- حاول أن تعمل بذكاء أكثر وبمزيد من الفعالية (العمل لفترة أطول لا يعني أنك ستكون أكثر إنتاجية!)
- والأهم من كل شيء أنه إذا كانت إدارة الوقت تمثل مشكلة بالنسبة لك، فافعل شيئاً حيالها (وأرجو أن يساعدك هذا الكتاب على ذلك)

نبذة عن المؤلف



إيان فليمنج

يعمل إيان فليمنج كمدرب مستقل في مجال الإدارة. وأسلوبه هو العمل بشكل رئيسي داخل الشركات في مساعدة المديرين وفرق العمل على معالجة المشكلات والمواقف الحقيقية. وهو يعمل بشكل أساسي في مجال التدريب العملي وليس في مجال إدارة الدورات الدراسية في مجال التدريب.

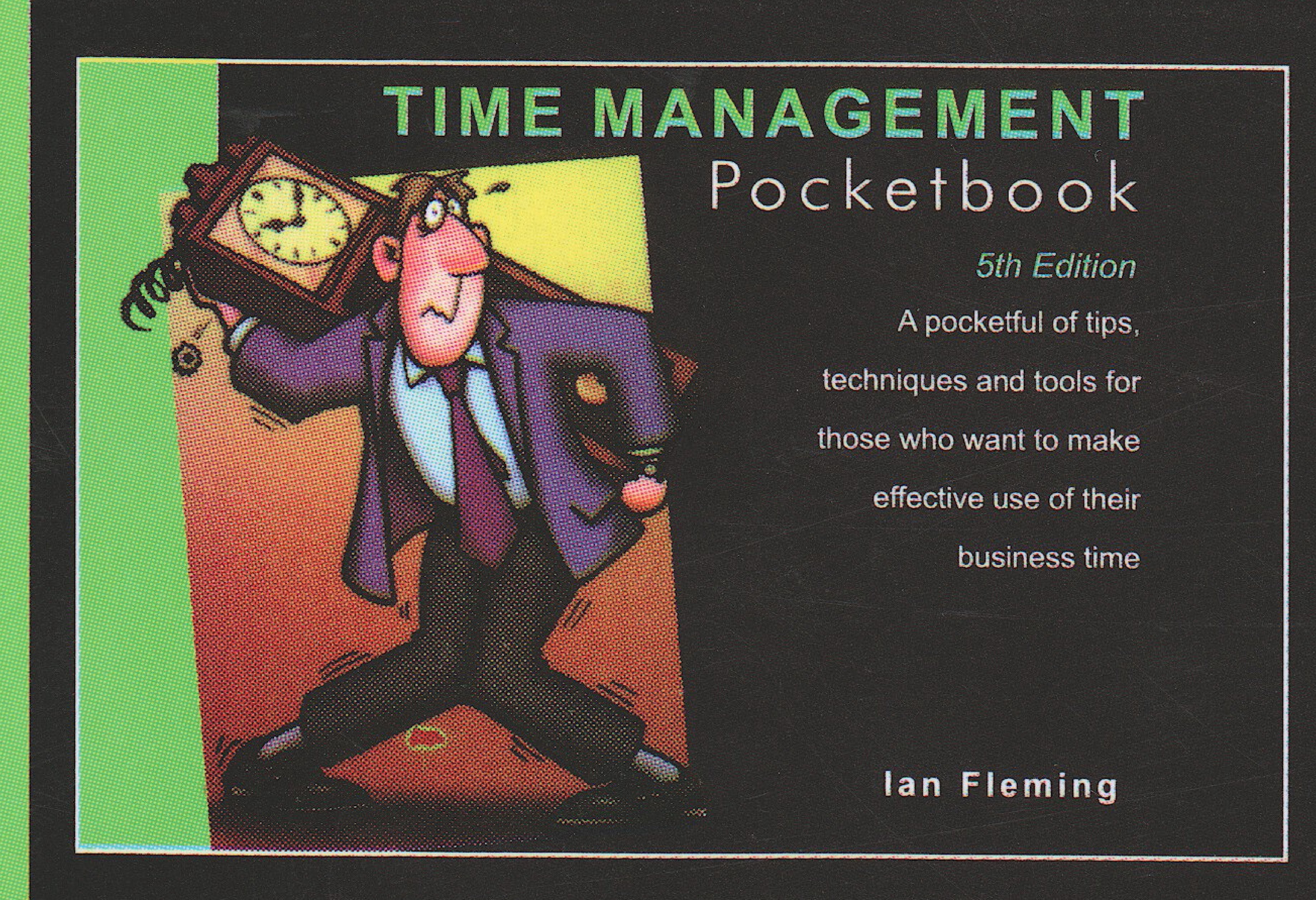
وقد تطور أسلوبه في إدارة الوقت على مدار سنين طويلة على أساس الموازنة بين الاتجاهات والطلبات المتغيرة للعملاء مع أن يحيا المرء حياته إلى أقصاها.

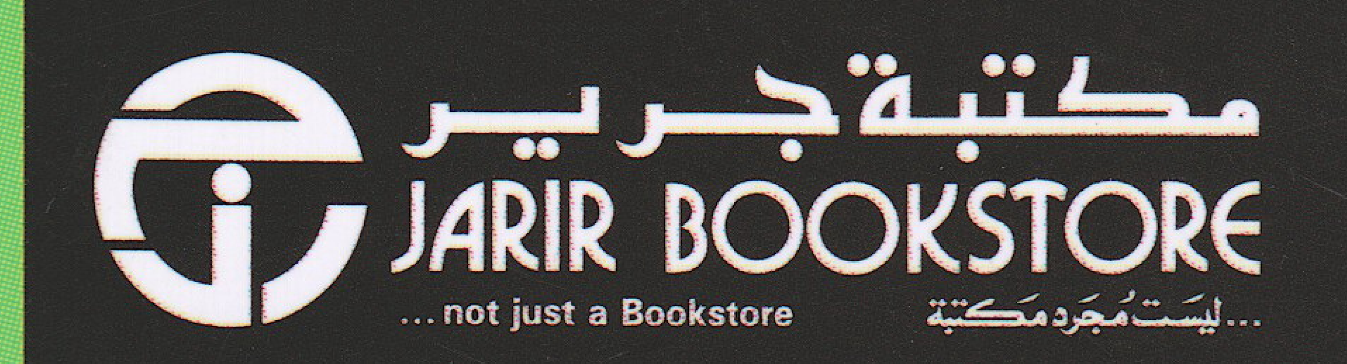
للاتصال به

إذا رغبت في التحدث إلى المؤلف بشأن أفكاره وأسلوبه، يمكنك الاتصال به على العنوان التالي:

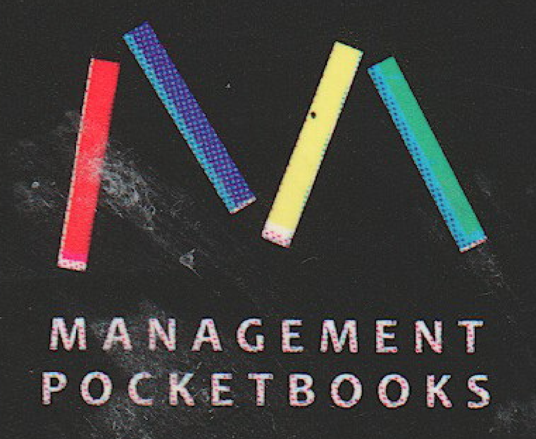
'Summer Bank, 38 Abbey Road, LIandudno, North Wales LL30 2EE.

هاتف: ٠١٤٩٢ ٨٧٧٥٣٩ عنوان البريد الإلكتروني: ina@creativelearning.demon.co.uk.


TIME MANAGEMENT
Pocketbook
5th Edition
A pocketful of tips, techniques and tools for those who want to make effective use of their business time
Ian Fleming


مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة


6 281072 045210
282203829


MANAGEMENT
POCKETBOOKS